



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **“Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa”**

**André Neves Lima**

Dissertação de Mestrado no ISCSP

Professor Dr. José Luís Nascimentos

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Políticas de Desenvolvimento em Recursos Humanos

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS<sup>1</sup>



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **“Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa”**

**André Neves Lima**

**Orientação:**

**Prof. Doutor José Luís Nascimento**

**Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos  
Humanos**

**Lisboa, 2016**

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.LISBOA.PT

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de  
Ciências Sociais e Políticas da Universidade de  
Lisboa, para a obtenção do grau  
Mestre em Gestão de Recursos Humanos.**

## **AGRADECIMENTOS**

Foram várias as pessoas que de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho. Considero que todos nós temos vidas repletas de responsabilidades e assumimos diversos papéis na sociedade em simultâneo. Esses papéis, a meu ver estão relacionados com a vertente pessoal, profissional e social de cada um, pelo que, todos se complementam e, no meu caso, a sua harmonização contribuiu para o ânimo no percurso até à conclusão deste estudo.

Nesse sentido, agradeço especialmente á minha mulher, Catarina, aos meus filhos pelo alento e alegrias, e aos elementos da minha família que se associaram ao bem-estar na vertente pessoal. Sem a vossa ajuda este trabalho não seria possível.

Relativamente ao contributo de uma forma mais efetiva para a realização do projeto, gostaria, em primeiro lugar, de deixar o meu profundo agradecimento e reconhecimento ao Prof. Doutor José Luís Nascimento pelo papel crucial na orientação e acompanhamento do trabalho, pelos diálogos e partilha de conhecimento, pela constante disponibilidade e pelo esforço suplementar em prol da concretização deste projeto.

Ao Comandante Carrilho pela disponibilidade, incentivo e contributo para a idealização do projeto e operacionalização dos procedimentos burocráticos.

Ao Tenente Lázaro, pelo incondicional apoio, camaradagem e amizade.

A todos os Comandantes das Unidades de Fuzileiros, que num momento de elevados condicionalismos operacionais se preocuparam em reunir os seus militares afim da devida distribuição do instrumento e recolha dos dados.

A todos os Oficiais, Sargentos e Praças que contribuíram e dedicaram algum do seu tempo no preenchimento do instrumento e que foram essenciais para tornar este trabalho uma realidade.

## **RESUMO**

As práticas nas organizações militares e as características contextuais dos militares constituem enorme potencial para as ciências sociais. Neste estudo investigou-se a Satisfação no Trabalho por facetas e o Comprometimento Organizacional com base numa abordagem multidimensional e numa perspetiva de perfis dos militares. Pretendeu-se verificar como se posiciona a satisfação nos perfis identificados e se há ou não diferenças de satisfação entre os perfis.

O estudo é composto por uma amostra de 331 militares do Corpo de Fuzileiros. Para recolha de dados utilizou-se os questionários de satisfação interna, adotado pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha e composto por seis dimensões e um questionário que mede o comprometimento organizacional através de três subescalas.

Através de análise de *cluster* identificou-se seis perfis de comprometimento diferentes. Os resultados são variados e permitiram analisar as relações estabelecidas entre os perfis identificados e os diferentes níveis de satisfação de cada um deles. Os perfis de indivíduos não comprometidos e dominante calculativos apresentaram os resultados mais baixos de satisfação com a generalidade das facetas medidas. Também, conforme esperado, os perfis dos indivíduos fortemente comprometidos demonstraram os resultados mais elevados de satisfação. Por outro lado, verificou-se que os indivíduos afetivamente ligados à organização são os menos satisfeitos com as diferentes facetas medidas.

O presente estudo proporcionou uma análise em que se concluíram algumas inconsistências acerca do conhecimento generalizado entre o relacionamento da satisfação no trabalho com perfis de comprometimento organizacional, sugerindo uma orientação de pesquisas futuras para uma melhor compreensão acerca do complexo relacionamento dos constructos em estudo.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Perfis de Comprometimento Organizacional; Satisfação no Trabalho por facetas; Contexto militar.

## **ABSTRACT**

The practices in the military organizations and the military contextual characteristics hold a serious potential for the social sciences. In this study it's investigated the facets of Job Satisfaction and the Organizational Commitment in a multidimensional boarding base and in a military profiles perspective.

It is intended to observe how does the satisfaction poses into the identified profiles and if is there any differences between the profiles.

The study is composed by a sample of 331 militaries of Corpo de Fuzileiros. For data collect it was used the internal job satisfaction survey, adopted by Marinha human resources system and it's composed by six dimensions of satisfaction. For Organizational Commitment it was used a questionnaire which has three subscales.

Using cluster analyses it was identified six different profiles groups of organizational commitment. The results are varied and allow analyzing the established relationships between the profiles identified and the distinct satisfaction levels observed. The non committed and calculative dominant profiles shown the lowest scores with the generality facets of satisfaction measured.

Also, as expected, the fully committed individual's profiles showed the highest scores of satisfaction. On the other hand, it was found that the individuals affectively linked to the organization are the less satisfied with the different satisfaction facets.

The present study provided some kind of analyze concluding some inconsistencies about the generalized knowledge between the relationships of job satisfaction and organizational commitment profiles, suggesting new guide lines for future research to better understand of this two constructs.

**Key-words:** Organizational Commitment; Profiles of Organizational Commitment; Facets of Job Satisfaction; Military Context.

## Índice

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
1.1 CONCEPTUALIZAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	4
1.2 MODELO DE TRÊS COMPONENTES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	5
1.2.1 <i>Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)</i> .....	6
1.2.2 <i>Comprometimento Organizacional Normativo (CON)</i> .....	6
1.2.3 <i>Comprometimento Organizacional Calculativo (COC)</i> .....	7
1.2 PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	7
1.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	11
1.3.1 <i>Conceptualização de Satisfação no Trabalho</i> .....	11
1.3.2 <i>Teorias e modelos de Satisfação no Trabalho</i> .....	12
1.3.3 <i>Implicações para a presente investigação</i> .....	15
1.3.4 <i>Sistema de satisfação na Marinha</i> .....	16
1.4 COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	17
1.5 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	19
<b>2 – METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
2.1. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....	21
2.1.1 <i>Escala de Comprometimento Organizacional</i> .....	21
2.1.2 <i>Escala de Satisfação por facetas</i> .....	23
2.2 AMOSTRA E PROCEDIMENTO .....	23
2.3 TRATAMENTO DE DADOS.....	25
2.3.1 <i>Validação dos instrumentos face à amostra</i> .....	25
2.3.2 <i>Análise de Perfis de Comprometimento</i> .....	28
2.3.3 <i>Análise da Satisfação nos Perfis de Comprometimento</i> .....	30
<b>3. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
3.1 FIABILIDADE DO MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (MEYER E ALLEN, 1997).....	31
3.2 FIABILIDADE DO MODELO DE SATISFAÇÃO .....	40
3.3 ANÁLISE DOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	53
3.3.1 <i>ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS</i> .....	53
3.3.3 <i>IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO</i> .....	54
3.4 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	57
<b>4 – CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	61
4.2 LIMITAÇÕES.....	64

4.3 PESQUISAS FUTURAS.....	65
4.4 REFLEXÃO FINAL .....	66
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO B .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO D .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO E .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO F .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO G .....</b>	<b>92</b>

## **Índice de Figuras:**

<b>Figura 1: Ideologia teórica de Locke (1969, 1984) .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2: Fórmula do cálculo de Variância Extraída .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3: Fórmula do cálculo de Validade do Constructo .....</b>	<b>277</b>
<b>Figure 4: Fórmula do cálculo <math>R^2</math> .....</b>	<b>29</b>

## **Índice de Gráficos:**

<b>Gráfico 1: Amostra por categorias de posto .....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 2: Curva da variância explicada da Análise Hierárquica de clusters .....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 3: Intensidade das Três Componentes e Perfis de Comprometimento Organizacional..</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 4: Satisfação nos Perfis de Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>588</b>

## **Índice de Tabelas:**

<b>Tabela 1: Perfis obtidos em pesquisas anteriores (Fonte: Meyer et al., 2012).....</b>	<b>9</b>
--	----------



<b>Tabela 2: Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Mayer, e Allen, 1997: 118-119) .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 3: Índices de ajustamento .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 4: Estatísticas da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 5: Estatísticas de Correlações da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 6: Estatísticas da escala de Comprometimento Organizacional Normativo .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 7: Estatísticas de Correlações da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 8: Estatísticas da escala de Comprometimento Organizacional Calculativo .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 9: Estatísticas de Correlações da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 10: Fiabilidade das escalas de Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 11: Estrutura de Matriz de Comprometimento Organizacional.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 12: Solução Fatorial Final do Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 13: Matriz de correlações das componentes de Comprometimento Organizacional .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 14: Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Original (Meyer e Allen, 1997) .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 15: Correlações do Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Original (Meyer e Allen, 1997) .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 16: Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Validado .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 17: Correlações do Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Validado .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 18: Estatísticas da escala de Satisfação com Cargo e Funções .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 19: Estatísticas das Correlações da Escala de Satisfação com Cargo e Funções .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 20: Estatísticas da Escala de Satisfação com a Chefia Direta.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 21: Estatísticas de Correlações da Satisfação com a Chefia Direta .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 22: Estatísticas da Escala de Satisfação com o Reconhecimento.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 23: Estatísticas de Correlações da Satisfação com o Reconhecimento .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 24: Estatísticas da Escala de Satisfação com o Formação.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 25: Estatísticas de Correlações da Satisfação com a Formação .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 26: Estatísticas da Escala de Satisfação com a Carreira.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 27: Estatísticas de Correlações da Satisfação com a Carreira .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 28: Estatísticas da Escala de Satisfação com as Condições de Trabalho.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 29: Estatísticas de Correlações da Satisfação com aa Condições de Trabalho .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 30: Fiabilidade das escalas de Satisfação.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 31: Extração Fatorial da Satisfação com 8 Fatores .....</b>	<b>46</b>

<b>Tabela 32: Solução Fatorial do Constructo de Satisfação .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 33: Correlações da Solução Fatorial do Constructo de Satisfação.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 34: Modelo de Medida Original de Satisfação .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 35: Resultados da bondade de ajustamento do modelo original SAT.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 36: Correlações da Solução Fatorial do Constructo de Satisfação.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 37: Modelo de Medida de Satisfação Validado .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 38: Estatísticas descritivas e correlações das variáveis .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 39: Valores R<sup>2</sup> da Análise Hierárquica de clusters .....</b>	<b>544</b>
<b>Tabela 40: Centros dos <i>clusters</i> para cada componente de Comprometimento Organizacional da escala de Meyer e Allen (1997) .....</b>	<b>555</b>
<b>Tabela 41: Variação das Facetas de Satisfação por Perfil.....</b>	<b>58</b>

## **INTRODUÇÃO**

O Comprometimento Organizacional constitui um papel importante na explicação das relações laborais no contexto de trabalho. Conceptualiza-se como sendo um estado psicológico que caracteriza uma ligação de um individuo a diferentes objetos, tais como a organização, função ou carreira (Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Klein, Molloy, & Cooper, 2009). A importância do estudo do comprometimento nas organizações deve-se ao facto de estar associado aos comportamentos dos indivíduos e poder produzir efeitos benéficos, quer para a organização, quer para os próprios indivíduos.

Meyer e Allen (1991 e 1997) propuseram uma abordagem multidimensional através do Modelo de Três Componentes de Comprometimento Organizacional, sendo cada componente a natureza de uma determinada força de vinculação. Cada componente constitui diferentes associações aos comportamentos dos indivíduos.

Estudos empíricos demonstram que os colaboradores endossam vários níveis das três componentes concorrentemente que, quando combinadas entre si criam diferentes perfis de comprometimento organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002; Wasti, 2005; Gellalby, Meyer, Luchak 2006; Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012). Deste modo, as implicações do comprometimento organizacional nos indivíduos e nas organizações variam consoante as combinações das componentes experienciadas pelos indivíduos. A abordagem centrada na pessoa é uma linha de investigação recente na área do comprometimento no local de trabalho e de crescente interesse científico (Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013).

A satisfação também é um constructo eminente nas ciências sociais e relacionado com o comprometimento organizacional (Cascio, & Aguinis, 2008). Contudo, verifica-se pouco consenso quanto à sua conceptualização, antecedentes e consequentes, havendo, no entanto, o consenso que é um reflexo de estados emocionais ou atitudes resultantes da apreciação pessoal de determinados aspetos do trabalho (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Assim como propôs Spector (1997), a satisfação com o trabalho é *“como as pessoas sentem os seus trabalhos e diferentes aspetos dos seus trabalhos”* (p.2). O referido enquadra-se numa perspetiva multidimensional, em que um individuo pode ter diferentes satisfações dependendo

dos aspetos ou facetas que estão a ser consideradas, tais como, chefia, benefícios e outras (Spector, 1997).

O interesse na satisfação prende-se com a necessidade em entender o comportamento humano, com base no que motiva as pessoas no trabalho. Pelo exposto, a satisfação aparece muitas vezes definida ao nível estratégico nas organizações e estabelecendo muitas das políticas de gestão dos recursos humanos (Locke & Latham, 1990a; Canavarro, 1994).

Allen (2003) considera que dadas as características militares existem inúmeras direções importantes sobre as quais se podem proceder a pesquisas sobre comprometimento neste meio. Com base nas evidências empíricas, tanto o comprometimento como a satisfação dos indivíduos resultam de aspetos como as experiências no trabalho, partilha de valores com a organização, necessidades e investimentos, e também influenciam os comportamentos (Meyer et al., 1991; Irving & Meyer, 1994; Meyer et al. 2002; Herzberg 1966). O quadro teórico estabelecido sugere a existência de uma relação entre a satisfação e comprometimento organizacional, apesar de não estar estabelecido a sua direccionalidade (Meyer et al., 2002; Riketta, & Van Dick, 2009). Assim, pela relevância dos constructos, juntos deram origem a inúmeros estudos no contexto do trabalho procurando relacioná-los e investigar de que modo se pode contribuir para o aumento da ligação dos colaboradores às organizações.

A recente crise económica levou a que Portugal adotasse políticas de reestruturação gerais. Nas Forças Armadas, pilar da soberania do Estado, refletiu-se a necessidade de adaptação às restrições impostas pela tutela, operando-se cada vez mais em disposições imprevisíveis. A resposta passou por racionalizar a participação em missões internacionais e pela redução nos seus efetivos. Considerando-se contudo, que o papel do elemento humano se revela crucial para a manutenção dos níveis de padrão operacional desejados e o cumprimento da missão da Marinha. Nesse sentido, os Fuzileiros da Marinha Portuguesa foram claramente afetados por estes constrangimentos. Todo este cenário constitui uma oportunidade de abordagem a esta problemática para conhecer os níveis de satisfação e perfis de comprometimento dos militares. Optou-se por utilizar um corpo de tropas especiais – Corpo de Fuzileiros da Marinha - que, neste contexto, vivem momentos de grandes incertezas.

Pelo exposto, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta de investigação:

Será que há diferenças no nível de satisfação em cada perfil de comprometimento organizacional identificado em militares do Corpo de Fuzileiros?

A investigação do comprometimento organizacional justifica-se, neste contexto, pois conforme diversos estudos referem (Meyer et al., 2002; Cohen, 2003), é um preditor do absentismo, do turnover e do desempenho, como também, das bases de um padrão comportamental desejável dentro da organização. Nesse sentido, a inserção da variável satisfação justifica-se, também, por permitir perceber em que medida a satisfação é replicada nos perfis de comprometimento organizacional achados.

Um estudo desta natureza torna-se relevante por abordar o relacionamento entre os referidos constructos, desconhecendo-se a aplicação da temática no contexto militar. Contribuirá para uma melhor compreensão de como a satisfação se posiciona nos perfis de comprometimento organizacional. Possibilitará uma averiguação acerca das diferenças nos níveis de satisfação existentes em cada perfil e deste modo perceber como poderá a satisfação relacionar-se com o vínculo dos militares à organização. Além disso, irá possibilitar adaptar e contribuir para a validação do questionário de comprometimento organizacional para o contexto militar.

O estudo é dividido em cinco partes. Na primeira parte são abordadas as vertentes essenciais dos conceitos de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, que servem de base para elaborar as hipóteses a analisar.

A segunda parte é composta pelos critérios metodológicos, através dos quais o estudo foi conduzido. Segue-se a descrição da natureza do estudo e é ainda apresentado o instrumento utilizado na recolha dos dados. Posteriormente é feita uma breve descrição da amostra e descrição do procedimento. Por último, é apresentado em detalhe o tratamento estatístico dos dados.

Na terceira parte do estudo são apresentados os resultados subdivididos em três fases. Na primeira fase apresenta-se a validação dos modelos de medida dos constructos de comprometimento organizacional e satisfação, face à amostra recolhida. Na segunda fase são identificados os diferentes perfis de comprometimento organizacional. A terceira fase culmina com a análise do posicionamento da satisfação nos perfis de comprometimento.

A quarta parte é composta pela discussão dos resultados e conclusões do estudo.

Por fim, na quinta parte estão incluídas as limitações do estudo e a sugestão para pesquisas futuras.

# 1. REVISÃO DE LITERATURA

## 1.1 Conceptualização de Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é um constructo que apresenta diferentes conceptualizações, confundindo-se frequentemente abordagens relativas à sua natureza e função (Kleyn, et al., 2009). As diferentes conceptualizações teóricas são originadas pelas diferentes perspetivas do Comprometimento Organizacional propostas pelos diversos autores. No entanto, cada abordagem aufere a sua legitimidade pelo contributo que fornece ao desenvolvimento do constructo.

O constructo tem sido aprofundado a partir de 1960. Becker (1960) conceptualizou-o como sendo os investimentos e as escolhas prévias dos empregados em relação às ações futuras, propondo o conceito “*side-bet*”. Segundo o conceito existem mecanismos (i.e., “*side-bet*” e “*prior choices*”) através dos quais os indivíduos tendem posteriormente para uma determinada linha de comportamento consistentes com esses mecanismos. Mais tarde, diversas conceptualizações do constructo surgiram distinguindo a forma como o comprometimento era referido (i.e., atitude, força, vínculo).

Mowday, Porter e Steers (1979 e 1982) conceptualizaram uma perspetiva atitudinal, em que o comprometimento organizacional seria a vontade de um individuo exercer esforços em prol da organização e um desejo em permanecer nela, estabelecendo-se assim o papel do comprometimento organizacional como um constructo importante de medida das tendências comportamentais dos empregados. Essencialmente, a perspetiva atitudinal foca-se num processo que contribui para o modo como os indivíduos pensam o seu relacionamento com a organização. Pode ser denominado como uma definição mental na qual está em causa a congruência dos próprios valores e objetivos dos indivíduos com os da organização.

Posteriormente Meyer e Allen (1991) conceptualizam o Comprometimento Organizacional como uma força. Os autores subscvem a teoria de Becker e estabeleceram a componente Calculativa. Reconhecem uma componente afetiva, e pelo relacionamento dos valores individuais com a organização identificam uma componente normativa refletindo a percepção

de uma obrigação moral do indivíduo com a organização. Deste modo, surge o modelo de três componentes de Comprometimento Organizacional.

## **1.2 Modelo de Três Componentes de Comprometimento Organizacional**

Apesar da diversidade conceptual existente (Klein et al., 2009), Meyer e Allen (1991,1997) contribuíram para os estudos de comprometimento ao introduzirem uma tipologia multidimensional. O modelo tridimensional proposto consigna diferentes forças de vinculações psicológicas dos indivíduos às organizações ou a outros objetos de comprometimento. As forças direcionam os comportamentos e são experienciadas consoante a definição mental podendo ser: (i) afetiva; (ii) normativa; (iii) calculativa. Sendo cada componente derivada de determinados fatores e constituída por características próprias.

As três componentes devem ser vistas como formas de comprometimento e não como tipos uma vez que não são mutuamente excluídas (Meyer & Herscovitch, 2001). Deste modo um empregado pode experienciar as três formas em vários níveis, que ao assumirem diferentes intensidades vão caracterizar a sua relação com a organização e direcionar os comportamentos dos seus colaboradores. Importa referir que, as análises de correlações conduzidas entre as três componentes apresentaram forte correlacionamento entre a componente afetiva e normativa ( $p=.63$ ) (Meyer & Allen 2002). Por outro lado a componente calculativa apresentou uma fraca correlação com ambas as restantes formas de comprometimento. Contudo, encontram-se evidências empíricas que o comprometimento normativo e calculativo podem ter antecedentes comuns (Powell e Meyer, 2004) e assim correlacionar-se mais em determinados contextos do que em outros (Stanley, Meyer, Jackson, Maltin, McInnis, Kumsar, 2007).

A multidimensionalidade do comprometimento organizacional é de reconhecimento generalizado. Contudo, o “Modelo de Três Componentes” tem sido amplamente estudado e validado (Klein et al., 2009). Refira-se que em Portugal têm sido desenvolvidos diversos estudos, nomeadamente referentes à multidimensionalidade e validação das escalas de medida (e.g., Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira, 2004; Nascimento, Lopes e Salgueiro, 2008; Sabino, Nascimento e Lopes, 2013). Estes estudos têm demonstrado a validade do modelo de Meyer e Allen (1991), quer sob condicionalismos amostrais quer culturais (Rego & Souto,

2004). O modelo foi ainda concebido baseado na premissa que a sua estrutura poderia ser aplicada no comprometimento independentemente do seu foco (e.g., organização, ocupação, equipa). Nesta perspetiva, Meyer e Herscovitch (2001) definem o comprometimento como *“uma força que vincula um indivíduo a uma conduta de ação relevante para um ou mais objetos”* (p.301). O comprometimento organizacional é por isso, um estado psicológico formalizado que pode inclusive condicionar a decisão em continuar ou não membro da organização. Sendo que, conforme anteriormente referido, os antecedentes correlatos e consequências variam consoante as componentes da multidimensionalidade em foco.

A abordagem do comprometimento organizacional no meio militar constitui uma oportunidade especial. É considerado uma fonte valiosa de pesquisa para a compreensão das atitudes e também para o campo organizacional como um todo. Para isso contribuem os diversos fatores baseados na natureza do trabalho da força militar, a elevada variação de características entre as amostras, em termos de posição hierárquica, variáveis demográficas e condição de prestação de serviço (e.g., ativo, reserva, reforma).

### **1.2.1 Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)**

Caracterizada por ser uma força de ligação emocional do indivíduo à organização. Constituído por um caráter afetivo que se traduz no envolvimento do indivíduo a um dado objeto porque se identifica com o mesmo. Indivíduos com comprometimento afetivo elevado permanecem na organização porque assim o desejam. A meta análise de Meyer e colaboradores (2002) demonstrou que esta componente apresenta fortes correlações com resultados relevantes para a organização (i.e., desempenho e comportamentos de cidadania), bem como para o colaborador (i.e., bem-estar). Os antecedentes do COA podem ser experiências de trabalho e características pessoais dos indivíduos.

### **1.2.2 Comprometimento Organizacional Normativo (CON)**

O Comprometimento Organizacional Normativo caracteriza um sentido de obrigação moral com um dado objeto organizacional. Opera mediante um mecanismo de reciprocidade entre indivíduo e organização. Indivíduos com CON elevado permanecem na organização porque sentem que têm um dever moral em permanecer nela (Meyer e Allen, 1991 e 1997). À



semelhança de COA, o CON também está relacionado com resultados desejáveis para a organização e para o indivíduo. O indivíduo realiza o seu trabalho de forma competente, no entanto, ao contrário do COA, realiza-o sem qualquer orgulho ou desejo, mas sim porque é moralmente correto. O CON pode ser derivado de experiências sociais no trabalho, características pessoais dos indivíduos e investimentos organizacionais (i.e., formação, benefícios).

### **1.2.3 Comprometimento Organizacional Calculativo (COC)**

Esta componente é entendida como uma consciência de necessidade em permanecer com a organização pelos custos percebidos pelo indivíduo que estão associados a deixá-la. O motivo de permanência do indivíduo na organização está relacionado com necessidades de ordem material, ou seja, permanece nela porque necessita do que a organização materialmente lhe proporciona (manutenção do emprego, remuneração, promoção) e enquanto houver custos associados à mudança bem como escassez de alternativas (Meyer e Allen, 1991 e 1997; Rusbult, 1997; Powell e Meyer, 2004). Segundo a Meta análise de Meyer, Herscovitch e Topolnytsky (2002) os antecedentes de COC podem ser características pessoais, alternativas de emprego e investimentos feitos pelo indivíduo relativamente ao emprego. Sugerem que COC elevado não acrescenta sentimentos de bem-estar aos empregados e que esta componente se relaciona negativamente com resultados desejáveis para a organização.

## **1.2 PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Os colaboradores das organizações podem ser caracterizados por níveis altos ou baixos de cada uma das três componentes (Meyer et al., 2002), sendo o comprometimento resultante da intensidade de cada uma delas. Outro aspeto importante acerca de comprometimento é que as diversas combinações das intensidades interagem nos indivíduos com diferentes implicações para os mesmos (Meyer & Herscovitch, 2001).

Wasti (2005) enfatizou a importância das interações das componentes e dos perfis de comprometimento em geral, sendo da sua autoria o primeiro estudo conhecido de variável centrada na pessoa (Wasti, 2005). O autor reviu empiricamente as proposições de Meyer e

Herscovitch (2001) e usando análise *cluster*, demonstrou como as três componentes combinam para criar perfis de comprometimento e apresenta ainda a importância dos resultados nos comportamentos consoante as diferentes combinações das componentes. Wasti (2005) utilizou uma metodologia de abordagem centrada na pessoa, sendo esta uma linha de investigação recente na área do comprometimento no local de trabalho que veio colmatar aspetos que não eram tidos em conta acerca dos antecedentes e resultados de comprometimento (Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013). O método de Wasti foi distinto uma vez que não estabeleceu perfis arbitrários com base em potenciais combinações das componentes. Os estudos anteriores foram conduzidos explorando as correlações de cada componente com as variáveis implicadas, no entanto, não tinham em conta as interações das três componentes (i.e., Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin e Jackson, 1989; Somers, 1995).

Meyer e Herscovitch (2001) abordam a emergência de ter em conta combinações das três componentes nos indivíduos e que diferentes combinações terão diferentes implicações. Wasti (2005) identifica seis perfis de comprometimento mediante uma técnica de análise de *cluster*, em vez de implicitamente combinar as possibilidades das intensidades das componentes (p.298). Um perfil neutro surge não apresentando diferenças significativas nas intensidades das três componentes estando todas moderadas. Identifica um perfil dominante afetivo é constituído por forte intensidade da componente afetiva e as restantes apresentam fracas intensidades e entre outros, os Fortemente Comprometidos apresentando todas as componentes com intensidade elevada. Quanto aos resultados, sugere que os resultados nos comportamentos mais desejáveis para a organização e para os indivíduos são exibidos em perfis com elevada intensidade de todas as componentes (fortemente comprometidos), depois o perfil de dominante afetiva e ainda dominantes Afetiva-Normativa. Os perfis Fortemente Comprometidos e Dominantes Afetivo-Normativo apresentaram ainda os resultados mais baixos de comportamentos não desejáveis para a organização (intenções de turnover). Já os perfis não comprometidos, com as intensidades de todas as componentes baixas, apresentam os resultados nos comportamentos menos desejáveis para a organização.

É também com a utilização de perfis de comprometimento que Meyer e Parfyonova (2010), seguindo Gellatly *et al.* (2006), reconceptualizam a componente normativa, propondo um perfil de Dever Moral, no qual a componente afetiva e normativa estão elevadas e a calculativa baixa, e outro perfil, o de Obrigação por Dívida, em que as componente normativa

e calculativa estão elevadas estando baixa a componente afetiva. O primeiro é caracterizado por uma definição mental de dever moral e associa-se a crenças e sentimentos positivos nos indivíduos. É experienciado pelos indivíduos como um desejo de fazer o que é moralmente correto. O perfil Obrigação por Dívida é caracterizado por uma definição mental de obrigação endividada e foi associado a crenças e sentimentos menos positivos como culpa e frustração. Este é experienciado pelos indivíduos como uma necessidade de fazer o que é expectável.

Desta forma sugerem que a componente normativa tem uma dupla natureza com respetivas implicações nos comportamentos dos indivíduos. É de realçar que estes dois perfis correspondem aos quatros perfis que são mais comuns a todos os estudos que seguidamente se apresenta.

Vários autores desenvolveram outras investigações apresentando no total nove perfis diferentes (Gellatly et al., 2006; Markovits et al., 2007; Meyer *et al.*, 2012; Somers, 2009; Somers 2010; Stanley, Vanderberg, Vanderberghe, Bentein, 2009). Estes estudos permitiram identificar quatro perfis comuns a todos os estudos, conforme se pode verificar no estudo de Meyer e colaboradores (2012) e sintetizados no Tabela 1. Há ainda um quinto perfil que corresponde a uma elevada intensidade das componentes Afetiva e Calculativa e uma baixa intensidade da componente Normativa. No entanto este perfil não foi identificado no estudo de Somers (2009) nem no estudo de Meyer e colaboradores (2012).

**Tabela 1 Perfis obtidos em pesquisas anteriores (Baseado em: Meyer et al., 2012, p.4)**

Estudos de perfis de Comprometimento Organizacional										
Estudos	Perfis dominantes									Método
	Todas elevadas	Todas moderadas	Todas baixas	Dominante CoA	Dominante CoN	Dominante CoC	Dominante CoA/CoN	Dominante CoA/CoC	Dominante CoC/CoN	
Wasti (2005) –S1	x	x	X	X		X	x			Cluster
Wasti (2005) –S2	x		X	X		X	X		X	Análise
Gellatly et al. (2006)	x		X	X	X	X	X	X	X	Cluster
Markovits et al. (2007)	x		X	X	x	X	X	X	X	Análise
Somers (2009)	X		X			X	X	X		Median
Somers (2010)	X		X	X		X	X	X	X	Split
Stanley et al. (2009)	X	X	x	X		x	X			Median
										Split

Nota. CoA = comprometimento organizacional afetivo; CoN = comprometimento organizacional normativo; CoC = comprometimento organizacional calculativo

Os estudos referidos no Tabela 1 apuraram o entendimento que as componentes quer sejam analisadas individualmente, quer sejam analisadas no conjunto da intensidade de cada uma, podem ter diferentes implicações nos indivíduos. Realça-se, no entanto, que a linha de investigação de abordar o comprometimento no local de trabalho através de perfis é recente, datando de 2005 os primeiros estudos (Wasti, 2005) e de 2009 a primeira conceptualização teórica (Becker, Klein, & Meyer, 2009).

Conforme consistentemente se tem observado, cada perfil de comprometimento fornece um contexto que determina como as componentes são individualmente experienciadas (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006; Meyer, Stanley, e Parfyonova, 2012). Por exemplo, a forma como o comprometimento normativo é experienciado e se relaciona com os comportamentos pode ser diferente dependendo da intensidade do comprometimento afetivo e calculativo existentes num perfil de comprometimento.

À semelhança de Wasti (2005), no presente estudo visa-se aferir os perfis de comprometimento dos militares usando o método de análise de *cluster*. Os resultados serão explorados e confrontados com os estudos de perfis anteriores. Como tal, o número de perfis na investigação não será limitado à partida. Além disso o método de agrupamento de indivíduos escolhido não tem esse critério como requisito e assim serão explorados livremente os resultados fornecidos pela amostra.

## 1.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

### 1.3.1 Conceptualização de Satisfação no Trabalho

A satisfação com o trabalho é um tema que tem sido objeto de muitos e variados estudos organizacionais (Cascio & Aguinis, 2008). No séc. XX foi uma das mais estudadas atitudes no trabalho e considerada uma das mais importantes variáveis consequentes na área do comportamento organizacional (O'Reilly III, 1990). Para isso, contribuíram os sistemáticos estudos acerca da natureza e causas da satisfação no trabalho que surgiram a partir de 1930. O interesse nesses estudos, por sua vez, pode ter derivado dos princípios de gestão que haviam sido reconhecidos por Taylor em 1912 (Taylor, 1970). Aliás, segundo Lima, Vala e Monteiro (1994), foi com a valorização do fator humano nas organizações que o conceito de satisfação começou a reunir interesse dos investigadores e gestores.

Diversos autores entendem a satisfação como uma das diversas variáveis atitudinais relacionadas com o trabalho, tendo peculiar interesse pelo modo como esta afeta a qualidade de vida dentro e fora das organizações, o desempenho e a eficácia organizacional (Cascio & Aguinis, 2008; Lawler III, 1983; Spector 1997). Por exemplo, Lima *et al.* (1994) referem que a satisfação “*explícita ou implicitamente, é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados apesar de nenhuma destas relações causais estar provada empiricamente*” (p.101).

O consenso na sua conceptualização é reduzido podendo ser, por um lado, um reflexo de estados emocionais, sentimentos ou resposta afetiva dos indivíduos, por outro lado, pode ser conceptualizada em função das atitudes resultantes da apreciação pessoal de determinados aspetos específicos e concretos do trabalho, não havendo, por isso uma teoria única da Satisfação (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Importa referir que, na primeira, certos autores consideram resposta afetiva e resposta emocional conceitos distintos e por isso há que distingui-los (Alcobia, 2001). Para Alcobia, ao mencionar afeto evoca-se um fenómeno generalizado que poderá abranger outros fenómenos, tais como as avaliações, as preferências, divergindo assim de uma resposta emocional, cuja avocação poderá nem sempre ser uma menção de afeto.

### **1.3.2 Teorias e modelos de Satisfação no Trabalho**

Existem diversas teorias que se foram desenvolvendo consoante a evolução do conceito de satisfação. Diferentes posições e respetivas contraposições, argumentos e contra argumentos foram surgindo aludindo a investigação científica como uma forma legítima e civilizada para discussão.

Por tanto, na literatura existe uma diversidade de modelos teóricos relacionados tanto com a conceptualização, como com as variáveis utilizadas para explicar a satisfação. Uma das teorias é a das variáveis situacionais (Herzberg, 1959). Segundo a teoria das variáveis situacionais, a satisfação é evidenciada ao nível das próprias características do trabalho e da tarefa realizada por cada trabalhador. Nesse sentido, os estudos desenvolveram-se de forma a estabelecer relações entre as características do trabalho, sejam elas a variedade, autonomia, *feedback* ou outras e o nível de satisfação dos trabalhadores. Esta teoria da satisfação foi desenvolvida e reformulada por Hackman e Oldham (1980) e conceptualmente visava avaliar “*o conteúdo do trabalho através do potencial motivador do trabalho*” realizado e as características da função (Lima et al., 1994, p.103).

Outra teoria para explicar a satisfação no trabalho é a das variáveis individuais. Segundo Lima et al. (1994), a satisfação no trabalho pode ser explicada por dois tipos de variáveis individuais. Por um lado, as características individuais, como os valores intrínsecos ao sujeito, por outro lado, as variáveis demográficas, nomeadamente a idade, o sexo, as habilitações literárias, a antiguidade ou um dado cargo na empresa, que posiciona um individuo num determinado nível hierárquico e a assumir tarefas mais ou menos desafiantes. Essas tarefas resultam em satisfação consoante a predisposição do individuo para exercer essas funções (Berkowitz, Fraser & Treasure, 1987).

Steers e Porter (1990) retomam as variáveis situacionais e veem a satisfação como sentimentos ou respostas afetivas resultantes de aspetos situacionais, podendo estas respostas estar relacionadas com a diferença percebida entre o que o individuo espera justamente receber e o que recebe. Nesta perspetiva a satisfação depende da aproximação entre o que o individuo espera receber e o que efetivamente recebe. Esta ideologia afigura-se às considerações de Lawler (1973). De acordo com o autor, a satisfação depende de diferentes

aspectos: o primeiro aspeto está relacionado com o resultado esperado em função da perceção de contribuições individuais para o trabalho e com a comparação às contribuições e resultados dos restantes colegas; o outro aspeto é confrontado com a perceção da quantidade recebida através da perceção dos resultados dos outros com os do próprio indivíduo. Neste último modelo verifica-se uma dependência de um processo de comparação intrapessoal e outro interpessoal, no qual estão em causa também outros indivíduos que interagem no mesmo contexto de trabalho.

Para Locke (1969) a satisfação com o trabalho define-se *“como o prazer ou o estado emocional positivo resultante da avaliação de um trabalho ou de experiências de trabalho”* (p.1300). Segundo a teoria de Locke (1969, 1984) a existência de uma congruência entre os valores do indivíduo, com o julgamento dos valores alcançados no desempenho de uma função e as necessidades individuais resultam em satisfação no trabalho (Figura 1). Os valores alcançados no trabalho poderão ter diferentes naturezas (i.e., moral, físico), e será consoante a intensidade do conflito entre a natureza dos valores do indivíduo e os valores de um trabalho que determinam a sua duração. Nessa perspetiva a satisfação com o trabalho é mutável ao longo do tempo, em função da avaliação das experiências obtidas no contexto de trabalho e resulta num estado emocional ou atitude positiva dos empregados perante o trabalho (Lima et al., 1994).

**Figura 1: Ideologia teórica de Locke (1969, 1984) (elaboração própria)**



De um modo geral, a satisfação no trabalho é uma variável que constitui um processo mental em função da avaliação das experiências no trabalho e que resulta num estado agradável ou desagradável para o indivíduo. Conforme anteriormente revisto, esse processo pode ser influenciado por vários aspetos, como crenças, valores, fatores situacionais e contextuais no trabalho e resulta numa tendência comportamental positiva ou negativa, quer para o indivíduo, quer para a organização (i.e., absentismo, produtividade, comportamentos de cidadania, “*turnover*” ou intenção de “*turnover*”). Nesse sentido, a satisfação poderá ser vista como uma atitude (Fishbein & Azjen, 1976).

As atitudes resultam das experiências e evidenciam um caráter duradouro. A satisfação, enquanto atitude, pode ser determinada com base em três componentes, a saber: cognitiva, afetiva e comportamental (Rosenberg & Hovland, 1960). A componente cognitiva está relacionada com um processo mental no qual está em causa as perceções do indivíduo consoante a avaliação que faz acerca de um dado objeto ou situação. A componente afetiva está relacionada com o sentimento que o indivíduo cria em relação a um objeto ou situação, podendo o seu conteúdo agradá-lo ou desagradá-lo, respetivamente havendo ou não afeto. Por último, a componente comportamental resulta das outras componentes, refletindo uma tendência comportamental em relação a um objeto ou situação. Sendo que, quanto maior for a consistência entre as componentes mais estável será a atitude (Rosenberg & Hovland, 1960).

Relativamente às experiências no trabalho avaliadas pelo indivíduo ou às dimensões contextuais que contribuem para a satisfação podem ser, de entre outras, condições desafiadoras, interesse intrínseco pelo trabalho, recompensas merecidas e adequadas ao trabalho realizado, benefícios, apoio do grupo e resultam em satisfação quando são relevantes para o indivíduo e lhe fornecem a perceção de preenchimento de valores de trabalho importantes e compatíveis com as suas necessidades (Dunnette & Locke, 1976). Assim, a satisfação no trabalho terá origem em resultados obtidos através da interação do indivíduo com um conjunto de variáveis relacionadas com o trabalho, sendo esses resultados valorizados diferentemente de indivíduo para indivíduo consoante a satisfação das necessidades e valores de cada um.

Esta abordagem também está em linha com a conceptualização proposta por Spector (1997) para o qual a satisfação com o trabalho é “*como as pessoas sentem os seus trabalhos e*



*diferentes aspetos dos seus trabalhos*” (p.2). Este autor enquadra-se numa perspetiva multidimensional de satisfação, em que um individuo pode ter diferentes níveis de satisfações, dependendo dos aspetos ou facetas que estão a ser consideradas podendo ser extrínsecos (condições de trabalho, chefia direta, recompensas, etc.) ou intrínsecos (desenvolvimento, cargo e funções, desenvolvimento, etc.), sendo a satisfação com o trabalho (*job satisfaction*) o somatório do nível de satisfação que se verifica em cada uma das diferentes facetas que estão a ser consideradas (Alcobia, 2001; Hackman, & Oldham, 1975; Spector, 1997). Por outro lado, a satisfação por facetas contrapõe-se à satisfação integrativa, que estabelece a unidimensionalidade do constructo da satisfação com o trabalho (*job satisfaction*) realçando como sendo uma apreciação de natureza emocional e afetiva (Alcobia, 2001; Locke, 1969 e 1976) da totalidade do trabalho e sem distinguir cada uma das suas facetas específicas (Hackman & Oldham, 1975 e 1980). Mais ainda, Hackman e Oldham (1982) consideraram, no Modelo das Características da Função as satisfações de facetas ou contextuais como variáveis moderadoras e a satisfação global como uma variável resultante, distinguindo-as claramente uma da outra. Nesse sentido, a satisfação no trabalho pode ser equacionada numa perspetiva multidimensional (ou sumativa) e outra unidimensional (ou integrativa).

### **1.3.3 Implicações para a presente investigação**

A complexidade conceptual existente na literatura permite adotar diferentes definições de satisfação no trabalho consoante o referencial teórico. Na presente investigação utiliza-se a abordagem multidimensional da satisfação, ou seja, por facetas, na linha do definido por Spector (1997). Consequente da multidimensionalidade, múltiplos itens são necessários no questionário para expressar diferentes facetas da satisfação no trabalho dos indivíduos (Spector, 1992). O modelo multidimensional utilizado corresponde às dimensões definidas pela Marinha Portuguesa e que são a i) Satisfação com o Cargo e funções; ii) Satisfação com a Formação Proporcionada; iii) Satisfação com as Condições de Trabalho; iv) Satisfação com a Carreira; v) Satisfação com o reconhecimento e vi) satisfação com a chefia direta.

Tendo em conta a identidade da amostra extraída no presente estudo, optou-se pelo instrumento que é aplicado pela Marinha aos seus meios humanos. O instrumento foi

adaptado pelo respetivo Sistema de Gestão de Recursos Humanos e é composto por vários itens em cada dimensão de satisfação referida.

#### **1.3.4 SISTEMA DE SATISFAÇÃO NA MARINHA**

A Marinha desenvolveu um modelo específico de Satisfação no local de trabalho ideal para replicar neste estudo. Esse modelo especifica em concreto seis facetas de Satisfação. Cada faceta mede nomeadamente: a) Satisfação com o cargo/funções - o interesse intrínseco do trabalho, variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, nível de dificuldade do trabalho realizado, quantidade de trabalho que deve realizar, possibilidades de êxito no trabalho, o controlo sobre os métodos utilizados no trabalho; b) Satisfação com o reconhecimento - a avaliação do mérito, elogios e críticas ao trabalho realizado; c) Satisfação com a chefia direta - o estilo de liderança, capacidades técnicas e administrativas da liderança, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal; d) Satisfação com a Formação Proporcionada - a quantidade e qualidade da formação disponível, critérios de seleção para frequentarem formação; e) Satisfação com a carreira - aspetos relacionados com a gestão da carreira e com as promoções f) Satisfação com as condições de trabalho horários, períodos de descanso, local de trabalho, aspetos ergonómicos. Em função do modelo, a Marinha desenvolveu um questionário com o objetivo de medir cada uma das variáveis presentes no modelo de Satisfação no trabalho criado.

Quanto à escolha da amostra, decidiu-se pelos fuzileiros devido ao sentido de oportunidade e proximidade do investigador com a mesma. Além disso, na Marinha, os questionários são aplicados por via informática, à população da Marinha em geral, desconhecendo-se a satisfação bem como os níveis de comprometimento desta componente militar em particular.

Optou-se por realizar a investigação no meio militar, também, por se considerar que “*é uma fonte valiosa para melhorar o entendimento das atitudes no trabalho e para o campo como um todo*” (Allen, 2003:250). Por isso o presente estudo permite aceder a uma experiência singular por se explorar os constructos de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho no corpo de uma tropa especial que é o Corpo de Fuzileiros de Portugal.

## 1.4 COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As formas de comprometimento são distintas da Satisfação no Trabalho estando, no entanto, à luz de Meyer e colaboradores (2002), relacionadas. Apesar da existência de uma relação entre a satisfação e comportamento organizacional, não está estabelecido a sua direcionalidade (Mowday, Porter & Dubin 1974; Meyer et al., 2002; Nascimento, *et al.* 2008; Riketta, & Van Dick, 2009). Tendo em conta a satisfação com o trabalho e o comprometimento numa base de perfis, sendo os últimos formados por combinações das componentes de comprometimento, o presente estudo analisa as diferenças no nível de satisfação com base no pressuposto de que os indivíduos são possuidores de um perfil de componentes de comprometimento organizacional.

A literatura fornece largo conteúdo acerca dos antecedentes comuns, quer da satisfação, quer do comprometimento. Dois estudos realizados por Farrel e Rusbult (1981) apresentam resultados consistentes sugerindo, por um lado, que as variáveis recompensas, valores de trabalho e investimentos predizem a satisfação com o trabalho, por outro lado, o comprometimento é predito pela combinação de ambos - recompensas e valores de trabalho, investimentos e ainda valor das alternativas. O estudo conclui que o comprometimento seria resultante da relação dos resultados obtidos nas variáveis que predizem a satisfação, sugerindo a satisfação como antecedente de comprometimento.

Independentemente da direcionalidade e dos diferentes pontos de vista, tanto o comprometimento como a satisfação dos indivíduos são constructos que resultam de aspetos como as experiências no trabalho, partilha de valores com a organização, características pessoais e traços de personalidade, necessidades e investimentos (Allen & Meyer 1990; Meyer et al., 1991; Irving & Meyer, 1994; Meyer et al. 2002; Herzberg 1966). Por sua vez, em função da apreciação pessoal dos indivíduos face aos determinantes dos constructos, ambos orientam respostas comportamentais específicas, tais como absentismo, *turnover* ou intenções de *turnover* como também apresentam relações fortes com resultados desejáveis para o trabalho, como por exemplo a produtividade e a adaptação. Pelo que, os empregados satisfeitos tendem a ser comprometidos com a organização, e empregados satisfeitos e

comprometidos são mais suscetíveis a permanecer com a organização, ser pontuais, ter desempenho superior e adotar comportamentos favoráveis à organização (Aamodt, 2007).

Face a esta realidade diversos estudos sugerem a satisfação como uma variável correlacionada com o comprometimento organizacional e apresentam uma relação positiva da satisfação com as componentes afetivas e normativa do comprometimento e a ausência de relação com a componente calculativa (e.g., Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002).

Alcobia (2001) considera mesmo que a satisfação no trabalho tem uma tonalidade afetiva, bem como Steers e Porter (1990), veem a satisfação no trabalho como sentimentos afetivos perante aspetos situacionais, e associam estes afetos à perceção que o individuo tem acerca da diferença entre o que é “justamente” esperado, e o que é realmente recebido. Por outro lado, há que considerar que, o processo de satisfação, anteriormente referido, constitui experiências de trabalho que são vividas pelo individuo e percebidas em função das suas características pessoais e valores. Essas características pessoais, uma vez que diferem entre os indivíduos, implicam, inevitavelmente, diferentes perceções dos aspetos situacionais da organização com variadas implicações quer no comprometimento, quer na satisfação.

Ao que tudo indica, os sentimentos afetivos dos indivíduos perante aspetos situacionais poderão gerar um vínculo afetivo mais duradouro e global entre o individuo e a organização. Poderá ser por esse motivo que a satisfação está mais correlacionada com comprometimento afetivo (Meyer et al., 2002). Por outro lado, o quadro teórico sugere que a componente afetiva é fortemente correlacionada com a componente normativa, e deste modo a satisfação com as duas componentes de comprometimento referidas. Pelo que, não havendo satisfação poderá haver menos comprometimento afetivo e normativo.

Em relação aos preditores dos constructos de satisfação e comprometimento, determinados fatores como tipo e variedade de trabalho, autonomia no trabalho, nível de responsabilidade associada ao trabalho, remuneração, características pessoais e características contextuais como a oportunidade para promoção e carreira são preditores que afetam o Comprometimento organizacional (Riggio 2009) e são aspetos que, empiricamente provados, estão diretamente relacionados com a satisfação com o trabalho. Um estudo realizado em 2010 mostrou

evidências no modo como esses aspetos influenciam no comprometimento organizacional e também na satisfação com a carreira, sugerindo-os como sendo preditores desses constructos (Joo & Park, 2010). Verificou-se que, os aspetos que contribuem para a satisfação com a carreira também contribuem para o comprometimento organizacional, produzindo ambos resultados no mesmo comportamento (intenções de *turnover*). Em última análise, propõe-se que os indivíduos satisfeitos com a carreira experienciam comprometimento com a organização.

O mesmo se pode aplicar às restantes facetas de satisfação no trabalho. Conforme anteriormente analisado, as formas de pensar, de responder aos problemas, de comunicar com a chefia, de analisar as expectativas de carreira, formação e das condições de trabalho são fenómenos influenciados pelas características pessoais e as experiências vividas que por sua vez são antecedentes de comprometimento afetivo. Seria redutor condicionar o comprometimento organizacional à satisfação com uma das facetas de trabalho, no entanto, uma pode contribuir para a outra. Assim como seria limitativo considerar à partida que o mesmo não se possa replicar nas diferentes facetas.

## **1.5 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Foi difícil encontrar estudos que fornecessem uma compreensão sobre a forma como os variados perfis experienciam a satisfação com as diversas facetas do trabalho. No entanto, encontram-se associações positivas entre a satisfação no trabalho com perfis Dominante Afetivo e Dominante Afetivo/Normativo (Meyer, Kam, Goldenberg e Bremner, 2013). Por outro lado, a presença da componente Calculativa e a ausência das componentes Normativa e Calculativa no comprometimento dos indivíduos diminui o sentimento positivo da satisfação no trabalho. Assim como que, as condições de trabalho, quando favoráveis, desenvolvem perfis de indivíduos totalmente comprometidos.

Os variados estudos encontrados sobre a temática de perfis de comprometimento são na generalidade abordagens a organizações e amostras não militares. Deste modo, considerando

os perfis fornecidos através dos estudos apresentados no Tabela 1 e considerando que a satisfação está relacionada com o comprometimento organizacional, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1a. Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam níveis mais elevados de satisfação com o cargo e funções.

H1b. Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com o cargo e funções.

H2a. Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam níveis mais elevados de satisfação com a formação proporcionada e carreira.

H2b. Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com a formação proporcionada e carreira.

H3a. Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam os níveis mais altos de satisfação com as condições de trabalho.

H3b. Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com as condições de trabalho.

H4a. Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam os níveis mais altos de satisfação com Chefia Direta e Reconhecimento.

H4b. Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com Chefia Direta e Reconhecimento.

Primeiramente, através da amostra militar, averiguar-se-á a possibilidade de identificar os distintos perfis e, com base nos resultados, que níveis de satisfação apresentam os indivíduos de cada perfil.

## **2 – METODOLOGIA**

### **2.1. Instrumento de recolha de dados**

No presente estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa, hipotético-dedutiva. Deste modo, com base nos quadros teóricos estabelecidos na revisão de literatura, as variáveis em estudo foram medidas por um questionário dividido em três partes (Anexo G). Pretendeu-se com cada parte do questionário medir, respetivamente, i) as componentes de comprometimento organizacional, ii) as facetas de satisfação no trabalho e iii) as variáveis descritivas.

O constructo de comprometimento organizacional bem como o de satisfação com o trabalho não podem ser medidos diretamente e por isso são operacionalizados através de variáveis latentes que são medidas pelos respetivos itens do instrumento – variáveis manifestas. O instrumento utilizado permite obter valores através dos quais, foram identificados perfis de comprometimento organizacional e seguidamente verificar como se posiciona a satisfação nos perfis de comprometimento organizacional existentes.

#### **2.1.1 Escala de Comprometimento Organizacional**

O Comprometimento Organizacional foi medido, nas suas três componentes através do questionário proposto por Meyer e Allen (1997) e adaptada para o contexto português por Nascimento e colaboradores (2008). O questionário é constituído por um total de 19 itens, dos quais 6 itens relativos à componente afetiva, 6 itens relativos à componente normativa, e 7 itens relativos à calculativa (Tabela 2). A resposta é dada uma escala de tipo Likert de 7 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. A redação dos itens foi adaptada ao contexto militar e, especificamente, ao dos Fuzileiros da Marinha Portuguesa, ao qual o questionário foi aplicado.

Tabela 2: Escalas do Comprometimento Organizacional (baseado em Nascimento *et al.*, 2008, p.127)

Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo		
Codificação dos Itens	Descrição dos itens	Nº item
COA_2_I	(R) Não me sinto identificado com o Corpo de Fuzileiros	Q2
COA_6	O Corpo de Fuzileiros tem um grande significado pessoal para mim	Q6
COA_10_I	(R) Não me sinto como “fazendo parte da família” no Corpo de Fuzileiros	Q10
COA_11_I	(R) Não me sinto emocionalmente ligado ao Corpo de Fuzileiros	Q11
COA_15	Na realidade sinto os problemas do Corpo de Fuzileiros como se fossem meus	Q15
COA_17	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira no Corpo de Fuzileiros	Q17
Escala do Comprometimento Organizacional Normativo		
CON_1	<b>Sinto que tenho um grande dever para com o Corpo de Fuzileiros</b>	Q1
CON_4	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar o Corpo de Fuzileiros no presente momento	Q4
CON_7_I	(R) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer no Corpo de Fuzileiros	Q7
CON_9	Sentir-me-ia culpado se deixasse o Corpo de Fuzileiros agora	Q9
CON_13	O Corpo de Fuzileiros merece a minha lealdade	Q13
CON_19	Eu não iria deixar o Corpo de Fuzileiros neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	Q19
Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo		
COC_3	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair do Corpo de Fuzileiros	Q3
COC_5	Seria financeiramente muito penalizador para mim, neste momento, sair do Corpo de Fuzileiros, mesmo que o pudesse fazer	Q5
COC_8	Uma das consequências negativas para mim se mudasse do Corpo de Fuzileiros resulta da escassez de alternativas disponíveis	Q8
COC_12	Como já dei tanto ao Corpo de Fuzileiros, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outra organização	Q12
COC_14	Neste momento, manter-me no Corpo de Fuzileiros é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	Q14
COC_16	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para o Corpo de Fuzileiros é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	Q16
COC_18	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair do Corpo de Fuzileiros neste momento	Q18



### **2.1.2 Escala de Satisfação por facetas**

Relativamente à satisfação, foi utilizado o questionário de satisfação interna do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM), composto por 42 itens divididos nas seguintes dimensões, a saber: 14 para a satisfação com o cargo e funções; 4 para reconhecimento e 5 chefia direta; 8 itens sobre satisfação com a formação proporcionada e 6 com a carreira; 5 itens relacionados com a satisfação com as condições de trabalho (Anexo F).

A resposta é dada numa escala de tipo Lickert de 4 pontos em que (1) corresponde a “*nada satisfeito*”, (2) “*pouco satisfeito*”, (3) “*satisfeito*” e (4) “*muito satisfeito*”. As perguntas são fechadas, cujas respostas possíveis obedecem ao referido critério escalonamento. Numa escala de 4 níveis evita-se a centralidade das respostas.

Optou-se por esta escala, por um lado, por ser utilizada pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha e, como tal, constituir os aspetos considerados nucleares pela organização. Por outro lado, a satisfação por facetas do trabalho é um modelo que especifica cada componente da satisfação com o trabalho permitindo identificar a estrutura da satisfação.

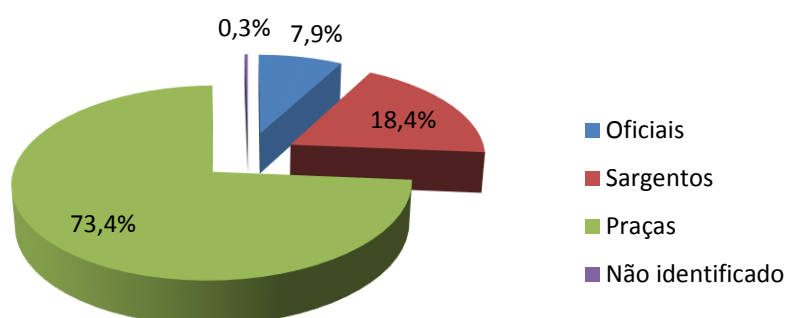
## **2.2 Amostra e procedimento**

Conforme a orientação do estudo de Meyer e colaboradores (1993), optou-se por utilizar uma profissão de elevada identidade cultural que, no presente caso, são os militares que prestam serviço nas Unidades do Corpo de Fuzileiros da Marinha Portuguesa, que é uma tropa especial das Forças Armadas Portuguesas.

A representatividade da população assenta numa amostra aleatória simples. Distribuiu-se 400 questionários de modo a garantir que na recolha, se obtivesse uma amostra suficiente que representasse todos os elementos da população. Após a recolha dos questionários obteve-se uma amostra ativa constituída por 331 indivíduos da população em causa, com características que os subdividiam em três categorias distintas: 1) Oficiais, 2) Sargentos e 3) Praças (Gráfico 1). O quantitativo obtido assegura um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro = ou <5%. Houve ainda um indivíduo que, no questionário, não identificou a categoria de posto que pertence. No entanto, o questionário foi considerado uma vez que no presente estudo não

se pretende estratificar a amostra pelas suas características mas sim considera-la como um todo, ou seja, de forma global pelos indivíduos que prestam serviço no Corpo de Fuzileiros e que partilham os mesmos valores na organização e sob um ambiente característico apesar de as necessidade e expetativas serem possivelmente diferentes.

**Gráfico 1: Amostra por categorias de posto**



A amostra fornece coerência interna pelo facto de ser constituída exclusivamente por militares, portadores de características próprias que apenas variam no seu detalhe (e.g., idade, categoria do posto, tempo de serviço, forma de prestação de serviço). Como anteriormente referido, apesar de não ser uma prioridade deste estudo, as características da amostra e conteúdo dos questionários possibilitam a estratificação de subgrupos da amostra constituídos por variáveis descritivas e de natureza profissional (i.e., quadro de prestação de serviço e categoria do posto), permitindo obter dados suficientes para testar hipóteses mais finas.

A prioridade do presente estudo assenta numa relação entre as variáveis de satisfação e comprometimento, sendo a ultima operacionalizada mediante perfis de comprometimento organizacional. Logo os aspetos demográficos não terão preponderância servindo apenas para fins estatísticos.

Relativamente ao procedimento de recolha de dados, fez-se um requerimento, dirigido ao Chefe de Estado Maior da Armada para realização do estudo no Corpo de Fuzileiros. Mediante o deferimento, assegurando que todos os elementos da população têm uma possibilidade diferente de zero de integrar a amostra, contactou-se todos os Comandantes das

Unidades, Subunidades e Serviços a fim de questionar sobre a melhor ocasião para reunir os militares em maior número possível e aplicar os questionários.

Seguidamente os questionários foram distribuídos em suporte de papel, aos 2º's Comandantes das diversas Unidades. Relativamente ao procedimento de concretização do questionário, desconhece-se a forma de distribuição dos mesmos. No entanto, assegurou-se absoluta confidencialidade no tratamento dos dados.

## **2.3 Tratamento de dados**

### **2.3.1 Validação dos instrumentos face à amostra**

Numa fase inicial validou-se o instrumento de medida dos constructos latentes face à amostra, nomeadamente através da fiabilidade, medida pelo coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha \geq 0,7$ ; Nunnally, 1978) e validade fatorial, medida através da Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória, escala a escala. Deste modo procurou-se verificar se as variáveis observáveis medem verdadeiramente os respetivos constructos e em que medida a escala utilizada corresponde aos modelos teóricos.

A análise fatorial exploratória tem a particularidade de explorar o número de fatores, sendo obtidos mediante uma validade empírica dos dados. Consiste em realizar sucessivas extrações de fatores visando descobrir qual o número mínimo de fatores indicadores necessários para explicar as dimensões latentes. Assim, o processo permite ainda uma melhor compreensão da estrutura de variâncias e covariâncias das variáveis manifestas, apesar de reduzir a dimensão dos dados (Salgueiro, 2008). É por isso, uma técnica de modelação que reduz as variáveis manifestas da escala em análise às que melhor explicam as variáveis latentes (Maroco, 2007). O critério quanto ao número de fatores a extrair foi decidido com base i) na variância explicada e ii) nas variáveis medidas nas escalas utilizadas. No caso de Comprometimento Organizacional, a escala mede as componentes Afetiva, Normativa e Calculativa do Modelo de Três Componentes de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991),

prevendo-se assim, uma solução fatorial constituída por três fatores. Em relação à satisfação, o modelo do instrumento da Marinha apresenta seis facetas distintas de satisfação.

No processo da Análise Fatorial Exploratória, as variáveis manifestas são sucessivamente eliminadas mediante os níveis de associação entre os itens e os fatores que a medir. Os valores das cargas fatoriais considerados significativos são aqueles que forem iguais ou superiores a 0,5 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Portanto, todos os itens que apresentam cargas fatoriais inferiores ou saturarem em fatores que não é suposto medirem são eliminados, realizando-se um nova extração.

Utilizou-se o método de estimação por Máxima Verosimilhança por medir a maior relação de um dado item com um dado fator e sem alterar o ajustamento do modelo. Por outro lado, optou-se pelo método de rotação oblíqua PROMAX uma vez que tem em linha de conta as correlações entre os fatores extraídos. Nesta fase utilizou-se o *software* SPSS. Seguidamente procedeu-se à realização da Análise Fatorial Confirmatória do instrumento por ser mais precisa na medição da bondade de ajustamento do modelo de medida em estudo.

Para a Análise Fatorial Confirmatória utilizou-se o programa informático Lisrel. É uma técnica de modelagem por equações estruturais com intuito final de ajustar o modelo aos dados da amostra e de analisar a estrutura latente do modelo de medida – neste caso os itens do questionário, as variáveis latentes e o padrão de relações entre ambos. Isto possibilita confirmar quais as variáveis consistentes que definem o modelo. As variáveis serão consistentes, isto é, fiáveis e válidas para medir o instrumento, quando os valores resultantes do cálculo de Variância Extraída (Figura 2) e os valores do cálculo da Validade do Construto (Figura 3) correspondem ao critério de aceitabilidade definidos – 0,50 (Hair *et al.*, 2006). Assim, esta técnica, além de permitir testar o modelo original, possibilita verificar os ajustes dos dados observados com os respetivos modelos teóricos, ou seja, a fiabilidade de medida de cada variável latente em cada modelo.

**Figura 2: Fórmula do cálculo de Variância Extraída**

$$VE = \frac{(\sum \text{Carga Fatorial Standardizada})^2}{\text{Número de itens}}$$

**Figura 3: Fórmula do cálculo de Validade do Constructo**

$$CR = \frac{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2}{(\sum \text{Carga Fatorial Standardizada})^2 + (\sum \text{Erro da Estimativa Carga Fatorial Standardizada})}$$

A fim de verificar o grau em que o modelo reproduz a estrutura de variâncias e covariâncias, isto é, o ajustamento do modelo, foram tidos em conta os índices representados na tabela 3 com os correspondentes valores correspondentes (Hair *et al.*, 2006; Salgueiro, 2008).

**Tabela 3: Índices de ajustamento**

Indice	Valor satisfatório
<i>CFI (Comparative Fit Index)</i>	<i>superior a 0,90</i>
<i>RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)</i>	<i>= ou inferior a 0,08</i>
<i>NFI (Normed Fit Index)</i>	<i>superior a 0,90</i>
<i>IFI (Incremental Fit Index)</i>	<i>superior a 0,90</i>

(elaboração própria)

Primeiramente, foi testado o modelo original, sem que se tenha eliminado nenhum dos itens. Os indicadores resultantes não permitiram verificar o ajustamento do modelo em função dos indicadores estabelecidos. Logo, testou-se o modelo proveniente da análise fatorial exploratória, tendo sido feitas sucessivas reespecificações até se obter os valores estabelecidos no critério de aceitabilidade de ajustamento do modelo.

### 2.3.2 Análise de Perfis de Comprometimento

A identificação dos perfis de comprometimento foi realizada com recurso à técnica de análise de *clusters*. Antes de proceder para a análise de *cluster* tornou-se importante realizar a estandardização das variáveis manifestas presentes no modelo de medida final, resultante da AFC de modo a que “*todas as variáveis contribuam de igual modo para a análise*” (Maroco, 2007:558). Por tanto, a estandardização através da normalização das variáveis latentes justifica-se na medida em que as escalas de medida de cada modelo são diferentes (respetivamente, 7 pontos para na escala de Comprometimento Organizacional e 4 pontos na escala de Satisfação). Assim, criou-se novas variáveis que, por estarem normalizadas permitiram um maior rigor na análise de *clusters*.

A análise de *cluster* é uma técnica que permite o agrupamento de sujeitos com características comuns num único cluster e depois são divididos em diferentes grupos. Vão sendo agrupados de acordo com as suas proximidades. No presente estudo, agruparam-se de acordo com as características das intensidades das componentes de comprometimento organizacional comuns entre os indivíduos. Posteriormente analisou-se as hipóteses relativas a relações estruturais entre as variáveis resultando nos perfis de comprometimento.

O procedimento realizado na análise de *clusters* foi composto por duas fases, inicialmente realizou-se um agrupamento hierárquico de *clusters* a que se seguiu um agrupamento não hierárquico com recurso ao K-Means. O agrupamento hierárquico de *clusters* teve como objetivo identificar a solução ideal, isto é, o número de *clusters* a reter. Já com o agrupamento não hierárquico (K-Means) pretendeu apurar o agrupamento resultante da análise hierárquica de *clusters* (Maroco, 2007).

No método hierárquico, o agrupamento dos sujeitos foi efetuado com o método *Ward* usando a distancia euclidiana como medida de dissemelhança entre sujeitos. No método *Ward*, os *clusters* retidos “*são aqueles, de todos os possíveis, com a menor soma de quadrados dos erros*” (Maroco, 2007:539). Quer isto dizer que não são calculadas distancias para formar os *clusters*. Os *clusters* são formados de uma forma mais homogénea e com a maior soma dos quadrados, possível entre os *clusters*. No presente estudo foram testadas 9

soluções, desde a solução com 2 *clusters* até à solução com 9 *clusters*, por serem os números mínimos e máximos de combinações possíveis com base nas três componentes.

A decisão na escolha relativamente ao número de *clusters* a reter foi suportada pelo critério R-Quadrado ( $R^2$ ). Segundo Maroco (2007) este valor representa a diferença entre as somas dos quadrados entre os *clusters* e a soma dos quadrados totais para cada variável em análise. O critério escolhido tem por base uma fórmula que fornece uma medida da percentagem da variabilidade. Essa percentagem de variabilidade é considerada significativa quando o número de *clusters* retenha valores entre os 70% e os 80%. Com base nos resultados obtidos pela fórmula de cálculo (Figura 3), realizados com auxílio da ANOVA *one-way*, aceitou-se a solução sugerida cuja variância total explicada apresentou 70%.

**Figure 4: Fórmula do cálculo  $R^2$  (Maroco, 2007, p.551)**

$$R^2 = \frac{SQC}{SQT} = \frac{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^k n_{ij} (\bar{x}_{ij} - \bar{x}_i)^2}{\sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^k \sum_{l=1}^{n_i} (x_{ijl} - \bar{x})^2}$$

Em seguida utilizou-se a Análise Não Hierarquizada, através do K-Means de forma a identificar perfis com a solução de *clusters* escolhida anteriormente. O K-Means calcula os centros de cada um dos *clusters* e agrupa os sujeitos aos centros dos *clusters* mais próximos. Segundo Maroco (2007), o método K-Means, além de não necessitar de matriz de dissemelhança, não fixa definitivamente um indivíduo num *cluster* permitindo assim, reagrupar os sujeitos em *clusters* diferentes ao inicial. Este aspeto permite reduzir a probabilidade de classificar erradamente um sujeito num determinado *cluster*.

Cada *cluster* resultou num determinado número de indivíduos agrupados numa dada variação do centro das variáveis de comprometimento, correspondendo o resultado a um tipo de perfil. Realizou-se ainda uma designação de cada perfil de comprometimento, resultante

das intensidades de cada componente, verificadas num dado *cluster*. Os nomes foram definidos com base na intensidade das componentes de comprometimento organizacional verificadas em cada perfil (Maroco, 2007).

Por fim, precedeu-se à verificação de cada faceta de satisfação por perfis.

### **2.3.3 Análise da Satisfação nos Perfis de Comprometimento**

Neste estudo pretendeu-se investigar a dinâmica dos níveis de satisfação no trabalho com os perfis de comprometimento e por isso analisou-se se existem diferenças significativas nos resultados de cada faceta de satisfação nos diferentes perfis identificados.

O resultado da satisfação com cada faceta do trabalho é calculado através da média dos resultados obtidos em cada item seguindo-se, o processo utilizado por Spector (1997) e assim, testou-se as médias normalizadas das facetas como variáveis dependentes nos seis perfis de comprometimento.

Para este fim utilizou-se ANOVA *one way* (Análise de Variância com um fator). Esta técnica permite verificar se os grupos são modelados por distribuições normais de igual variância e comparar as médias entre os grupos.

Os resultados obtidos permitem verificar os diferentes níveis das facetas de satisfação em cada perfil.



### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 3.1 FIABILIDADE DO MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (MEYER E ALLEN, 1997)

No âmbito dos resultados obtidos no constructo de Comprometimento Organizacional, os índices de fiabilidade interna sugerem uma boa fiabilidade, estando todos eles com valores acima do desejável (Nunnally, 1978).

Verificou-se que a subescala de comprometimento organizacional afetivo apresentou um valor do coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,776, variando a média de 4,17 a 5,81 e desvio padrão de 1,483 a 1,917 (Tabela 4).

**Tabela 4: Estatísticas da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo**

Item	M	DP	COA_2_I	COA_6	COA_10_I	COA_11_I	COA_15	COA_17
COA_2_I	5,23	1,900	1,000					
COA_6	5,81	1,483	,348	1,000				
COA_10_I	5,63	1,676	,467	,326	1,000			
COA_11_I	5,65	1,718	,504	,489	,690	1,000		
COA_15	4,17	1,917	,206	,329	,246	,289	1,000	
COA_17	4,77	1,832	,350	,387	,286	,298	,384	1,000

(elaboração própria)

Estes resultados sugerem um nível de Comprometimento Organizacional Afetivo acima do ponto médio da escala. Está-se perante uma escala que apresenta uma fiabilidade dentro dos limites definidos (Nunally, 1978). A correlação Item Total varia de 0,397 a 0,655 (Tabela 5).

**Tabela 5: Estatísticas de Correlações da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COA_2_I	26,03	36,857	,527	,323	,742
COA_6	25,45	40,381	,533	,325	,742
COA_10_I	25,63	37,912	,577	,501	,730
COA_11_I	25,61	36,137	,655	,577	,709
COA_15	27,09	39,397	,397	,200	,777
COA_17	26,49	38,403	,479	,269	,754

(elaboração própria)

Quanto à escala de Comprometimento Organizacional Normativo verificou-se que esta subescala apresentou um valor do coeficiente de Alpha de Cronbach o valor de 0,799, variando a média de 3,16 a 5,23 e desvio padrão de 1,699 a 1,998 (Tabela 6).

**Tabela 6: Estatísticas da escala de Comprometimento Organizacional Normativo**

	M	DP	CON_1	CON_4	CON_7_I	CON_9	CON_13	CON_19
CON_1	5,23	1,699	1,000					
CON_4	3,78	1,998	,368	1,000				
CON_7_I	5,22	1,901	,346	,257	1,000			
CON_9	3,16	1,958	,323	,528	,182	1,000		
CON_13	5,20	1,811	,544	,387	,418	,334	1,000	
CON_19	3,87	1,888	,354	,582	,367	,530	,473	1,000

(elaboração própria)

Estes resultados sugerem um nível de Comprometimento Organizacional Normativo na generalidade acima do ponto médio da escala. A fiabilidade encontra-se dentro dos limites definidos (Nunally, 1978), variando a correlação Item Total de 0,417 a 0,662 (Tabela 7).

**Tabela 7: Estatísticas de Correlações da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CON_1	21,23	47,951	,532	,345	,773
CON_4	22,67	43,586	,598	,425	,757
CON_7_I	21,24	48,673	,417	,229	,799
CON_9	23,29	45,585	,527	,365	,775
CON_13	21,26	45,441	,599	,418	,758
CON_19	22,59	43,331	,662	,479	,742

(elaboração própria)

Relativamente à escala de Comprometimento Organizacional Calculativo verificou-se que esta subescala apresentou um valor do coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,799, variando a média de 3,63 a 4,49 e desvio padrão de 1,850 a 2,102 (Tabela 8)

**Tabela 8: Estatísticas da escala de Comprometimento Organizacional Calculativo**

	M	DP	COC_3	COC_5	COC_8	COC_12	COC_14	COC_16	COC_18
COC_3	3,82	1,882	1,000						
COC_5	3,96	2,102	,318	1,000					
COC_8	3,72	1,901	,370	,393	1,000				
COC_12	3,63	2,012	,383	,332	,344	1,000			
COC_14	4,49	1,850	,208	,382	,282	,327	1,000		
COC_16	3,69	1,859	,322	,390	,376	,393	,398	1,000	
COC_18	4,26	1,947	,344	,501	,350	,343	,438	,425	1,000

(elaboração própria)

Estes resultados sugerem um nível de Comprometimento Organizacional Calculativo próximo do ponto médio da escala. A fiabilidade desta escala encontra-se dentro dos limites definidos, variando a Correlação Item Total de 0,468 a 0,593 (Tabela 9).

**Tabela 9 Estatísticas de Correlações da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
COC_3	23,76	65,682	,468	,250	,784
COC_5	23,61	60,508	,568	,347	,766
COC_8	23,85	64,248	,513	,274	,776
COC_12	23,94	63,061	,513	,277	,777
COC_14	23,09	65,355	,492	,280	,780
COC_16	23,89	63,352	,564	,324	,768
COC_18	23,31	61,596	,593	,378	,762

(elaboração própria)

Em suma, as três escalas apresentam uma fiabilidade aceitável, verificando-se valores do coeficiente Alpha de Cronbach superiores a 0,70 satisfazendo, assim, o critério de Nunnally (1978). Comparativamente aos resultados encontrados por Meyer *et al.* (2002) e Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), obtiveram-se valores no mesmo sentido (Tabela 10).

**Tabela 10: Fiabilidade das escalas de Comprometimento Organizacional**

Escala	Alpha de Cronbach	Meyer <i>et al.</i> (2002)	Nascimento e colaboradores (2008)
COA	0,776	0,82	0,911
CON	0,799	0,73	0,907
COC	0,799	0,76	0,844

(elaboração própria)

Posteriormente passou-se à Análise Fatorial Exploratória do modelo de Comprometimento Organizacional. Tendo-se extraído três fatores que explicaram 53,498% da variância total, em linha com o modelo de Meyer e Allen (1997) (Tabela 11).

**Tabela 11: Estrutura de Matriz de Comprometimento Organizacional**

ITENS	FATOR		
	1:COA	2:COC	3:CON
COA_11_I	,819	,074	,264
COA_10_I	,768	,057	,345
COA_2_I	,617	,114	,290
COA_6	,590	,348	,274
CON_1	,589	,309	,461
CON_7_I	,542	,053	,417
COC_18	,226	,704	,426
COC_5	,144	,649	,446
COC_16	,179	,614	,427
COC_3	,095	,563	,389
COC_14	,275	,538	,430
COC_8	-,053	,528	,264
CON_19	,421	,517	,793
CON_4	,337	,522	,719
COC_12	,219	,553	,678
CON_9	,276	,557	,673
COA_17	,504	,522	,602
CON_13	,579	,352	,600
COA_15	,406	,481	,530

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization  
KMO=0,890.

(elaboração própria)

O primeiro fator corresponde à componente Afetiva do modelo de Comprometimento Organizacional, o fator 2 corresponde à Componente Calculativa e o terceiro fator à componente Normativa explicando 47,657 da variância. No entanto, verifica-se que alguns itens saturam em fatores diferentes ao que é suposto, como por exemplo, no caso dos itens CON\_1 “Sinto que tenho um grande dever para com o Corpo de Fuzileiros” e CON\_7\_I “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer no Corpo de Fuzileiros” saturam

no fator correspondente à componente afetiva, apesar de pertencerem à componente Normativa. Também os Itens COC\_12 “Como já dei tanto ao Corpo de Fuzileiros, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outra organização”, o COA\_17 (Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira no Corpo de Fuzileiros” e o COA\_15 “Na realidade sinto os problemas do Corpo de Fuzileiros como se fossem meus” saturam do fator da componente normativa (Tabela 8). Por outro lado, os itens do fator 2 apresentam um *factor loading* que variam de 0,528 a 0,704 o que leva a que nenhum seja excluído.

Com base nos resultados obtidos, realizados na primeira análise fatorial exploratória e atrás descritos, reespecificou-se sucessivamente através da eliminação sucessiva dos itens que apresentavam *factor loadings* inferiores a 0,5 ou saturavam no fator não correspondente à componente que era suposto medirem (Anexo A).

Na solução fatorial final foram extraídos 3 fatores que explicam 61,256% da variância total, apresentando todos os itens *factor loading* superior a 0,5. O primeiro fator corresponde à componente Afetiva, o segundo à componente Calculativa e o terceiro à componente Normativa de Comprometimento Organizacional (Tabela 12).

**Tabela 12 Solução Fatorial Final do Comprometimento Organizacional**

Item	Factor		
	1:COA	2:COC	3:CON
COA_11_I	,880	,113	,286
COA_10_I	,773	,103	,360
COA_2_I	,592	,179	,250
COA_6	,563	,388	,295
COC_18	,194	,704	,464
COC_5	,093	,671	,484
COC_14	,233	,589	,424
COC_16	,138	,585	,438
CON_19	,363	,538	,772
CON_4	,283	,515	,755
CON_9	,225	,531	,688
CON_13	,498	,388	,560

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization  
KMO=0,827.

(elaboração própria)

Desta forma pode concluir-se que os resultados obtidos sugerem a validade do instrumento de medida face à amostra. No entanto, verifica-se uma correlação elevada particularmente entre o Comprometimento Organizacional Normativo e o Comprometimento Organizacional Calculativo (Tabela 13).

**Tabela 13: Matriz de correlações das componentes de Comprometimento Organizacional**

Factor	1:COA	2:COC	3:CON
1:COA	1,000		
2:COC	,238	1,000	
3:CON	,415	,646	1,000

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

KMO=0,827

(elaboração própria)

Apesar disso, estes resultados sugerem que o instrumento de medida é adequado para medir o presente constructo nas suas 3 componentes. Seguidamente procede-se à realização da Análise Fatorial Confirmatória do constructo de Comprometimento Organizacional.

Estimou-se um modelo de medida que corresponde ao modelo original proposto pelos autores Meyer e Allen (1997). Apesar de a maioria dos itens apresentar os *factor loading* superiores a 0,5 (à exceção do item COA\_15, cujo *factor loading* é de 0,466), os indicadores de bondade de ajustamento sugerem o não ajustamento deste modelo de medida (Tabela 14).

**Tabela 14: Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Original (Meyer e Allen, 1997)**

	COA	CON	COC
COA_2_I	0,677		
COA_6	0,630		
COA_10_I	0,841		
COA_11_I	0,886		
COA_15	0,466		
COA_17	0,550		
CON_1		0,660	
CON_4		0,724	
CON_7_I		0,556	
CON_9		0,663	
CON_13		0,747	
CON_19		0,779	
COC_3			0,607
COC_5			0,690
COC_8			0,556
COC_12			0,672
COC_14			0,588
COC_16			0,653
COC_18			0,694
VE	0,48	0,48	0,41
FC	0,98	0,99	0,98
RMSEA			0,129
CFI			0,745
IFI			0,747
GFI			0,744

(elaboração própria)

De igual forma a correlação das variáveis latentes (Tabela 15) também não está em linha com o quadro teórico, pois está-se perante correlações elevadas em particular entre a componente Normativa e a Calculativa, e especialmente, entre a normativa e afetiva.

**Tabela 15: Correlações do Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Original (Meyer e Allen, 1997)**

	COA	CON	COC
COA	1,000		
CON	0,703	1,000	
COC	0,282	0,738	1,000

(elaboração própria)



Testou-se assim um novo modelo que corresponde ao modelo extraído da Análise Fatorial Exploratória. Com base no modelo estimado, o mesmo foi sucessivamente reespecificado através da eliminação dos itens que apresentavam os valores de *factor loading* inferiores a 0,6 e elevado valor dos índices de modificação (Hair *et al.*, 2010)<sup>(1)</sup>. Chegou-se assim a um modelo final que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável. (Tabela 16).

**Tabela 16: Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Validado**

	COA	CON	COC
COA_2_I	0,652		
COA_10_I	0,877		
COA_11_I	0,906		
CON_4		0,788	
CON_9		0,743	
CON_19		0,797	
COC_5			0,717
COC_14			0,615
COC_16			0,64
COC_18			0,742
VE	0,67	0,60	0,46
FC	0,98	0,98	0,97
RMSEA			0,0676
CFI			0,966
IFI			0,966
GFI			0,951

(elaboração própria)

Apesar dos resultados obtidos sugerirem a validade do instrumento de medida, manteve-se uma elevada correlação entre a componente normativa e a calculativa (Tabela 17).

**Tabela 17: Correlações do Modelo de Medida de Comprometimento Organizacional Validado**

	COA	CON	COC
COA	1.000		
CON	0,403	1.000	
COC	0,199	<b>0,776</b>	1.000

(elaboração própria)

<sup>(1)</sup> No Anexo B apresenta-se os resultados na estimação do modelo intercalar

### 3.2 FIABILIDADE DO MODELO DE SATISFAÇÃO

No que concerne à satisfação por facetas, os índices de fiabilidade interna encontrados sugerem uma fiabilidade superior ao desejável (Nunnally, 1978). Verificou-se que a subescala de Cargo e Funções apresentou um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,925, variando a média de 2,42 a 3,03 e desvio padrão de “0,696” a “0,938” (Tabela 18)

**Tabela 18: Estatísticas da escala de Satisfação com Cargo e Funções**

	M	DP	CF_1	CF_2	CF_3	CF_4	CF_5	CF_6	CF_7	CF_8	CF_9	CF_10	CF_11	CF_12	CF_13	CF_14
CF_1	3,01	,746	1,000													
CF_2	2,76	,792	,531	1,000												
CF_3	2,90	,795	,614	,540	1,000											
CF_4	2,79	,826	,503	,480	,714	1,000										
CF_5	2,71	,807	,468	,527	,587	,726	1,000									
CF_6	2,68	,838	,519	,614	,561	,541	,592	1,000								
CF_7	2,80	,751	,496	,453	,564	,537	,496	,540	1,000							
CF_8	2,78	,744	,472	,626	,544	,495	,520	,636	,580	1,000						
CF_9	2,92	,696	,482	,422	,424	,414	,331	,470	,574	,564	1,000					
CF_10	2,93	,736	,485	,533	,437	,397	,452	,537	,519	,569	,576	1,000				
CF_11	2,92	,793	,456	,481	,435	,376	,390	,450	,468	,536	,545	,595	1,000			
CF_12	2,75	,899	,420	,463	,424	,388	,392	,449	,462	,470	,452	,502	,540	1,000		
CF_13	3,03	,847	,445	,438	,513	,424	,370	,463	,492	,440	,464	,527	,490	,582	1,000	
CF_14	2,42	,938	,413	,348	,372	,326	,289	,389	,325	,337	,307	,299	,327	,348	,357	1,000

(elaboração própria)

Os resultados obtidos sugerem um nível de satisfação com Cargo e Funções acima do ponto médio da escala (2,5). Este facto, por si, não é conclusivo em relação à satisfação de determinado individuo com o Cargo e Funções ou outra faceta onde se verifiquem valores semelhantes. Isto porque, na escala de satisfação adotada pela Marinha, a satisfação é avaliada de acordo com determinados níveis de exigência estabelecidos.

A escala de Satisfação com Cargo e Funções apresenta uma fiabilidade dentro dos limites definidos (Nunally, 1978), variando a correlação Item Total de 0,466 e 0,728 (Tabela 19).

**Tabela 19: Estatísticas das Correlações da Escala de Satisfação com Cargo e Funções**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CF_1	36,41	56,106	,675	,502	,920
CF_2	36,65	55,424	,691	,539	,919
CF_3	36,52	55,034	,724	,643	,918
CF_4	36,63	55,219	,677	,667	,920
CF_5	36,71	55,645	,657	,614	,920
CF_6	36,74	54,512	,727	,574	,918
CF_7	36,62	55,841	,695	,525	,919
CF_8	36,64	55,578	,728	,597	,918
CF_9	36,50	56,995	,640	,518	,921
CF_10	36,49	56,095	,686	,547	,919
CF_11	36,50	55,895	,648	,494	,920
CF_12	36,67	55,019	,628	,463	,921
CF_13	36,39	55,392	,642	,483	,921
CF_14	37,00	56,741	,466	,246	,928

(elaboração própria)

Quanto à escala de Satisfação com Chefia Direta verificou-se que apresentou no coeficiente de Alpha de Cronbach o valor de 0,897, variando a média de 2,69 a 3,07 e desvio padrão de 0,794 a 0,918 (Tabela 20).

**Tabela 20: Estatísticas da Escala de Satisfação com a Chefia Direta**

	M	DP	S_CD_15	S_CD_16	S_CD_17	S_CD_18	S_CD_19
S_CD_15	2,87	,918	1,000	,719	,648	,649	,584
S_CD_16	3,07	,794	,719	1,000	,604	,605	,516
S_CD_17	2,69	,867	,648	,604	1,000	,729	,635
S_CD_18	2,85	,874	,649	,605	,729	1,000	,682
S_CD_19	2,69	,873	,584	,516	,635	,682	1,000

(elaboração própria)

Os resultados desta faceta apresentaram uma fiabilidade dentro dos limites definidos (Nunally, 1978), variando a correlação Item Total de 0,702 a 0,789 (Tabela 21).

**Tabela 21: Estatísticas de Correlações da Satisfação com a Chefia Direta**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_CD_15	11,31	8,401	,762	,617	,872
S_CD_16	11,11	9,234	,712	,560	,883
S_CD_17	11,49	8,621	,772	,610	,869
S_CD_18	11,33	8,509	,789	,642	,865
S_CD_19	11,49	8,883	,702	,521	,885

(elaboração própria)

Relativamente à escala de Satisfação com o Reconhecimento verificou-se que esta subescala apresentou um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,926, oscilando a média dos itens entre 2,50 e 2,69 e o desvio padrão de 0,878 a 0,936 (Tabela 22).

**Tabela 22: Estatísticas da Escala de Satisfação com o Reconhecimento**

	M	DP	S_REC_20	S_REC_21	S_REC_22	S_REC_23
S_REC_20	2,69	,878	1,000			
S_REC_21	2,50	,936	,749	1,000		
S_REC_22	2,62	,890	,702	,798	1,000	
S_REC_23	2,54	,890	,646	,769	,878	1,000

(elaboração própria)

Esta faceta da Satisfação apresentou uma correlação corrigida *Item Total* variando entre 0,748 e 0,878, e o quadrado de correlação múltipla variando entre 0,591 e 0,816 (Tabela 23).

**Tabela 23: Estatísticas de Correlações da Satisfação com o Reconhecimento**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_REC_20	7,66	6,458	,748	,591	,929
S_REC_21	7,85	5,853	,848	,721	,897
S_REC_22	7,73	5,960	,878	,816	,886
S_REC_23	7,81	6,094	,838	,785	,900

(elaboração própria)

O teste de fiabilidade da escala de Satisfação com a Formação apresentou um coeficiente de Alpha de Cronbach com o valor de 0,916. As médias dos itens variam de 2,28 a 2,44 e a dispersão dos resultados variam com um desvio padrão de 0,817 a 0,879 (Tabela 24).

**Tabela 24: Estatísticas da Escala de Satisfação com o Formação**

	M	DP	S_F_24	S_F_25	S_F_26	S_F_27	S_F_28	S_F_35	S_F_36	S_F_37
S_F_24	2,38	,876	1,000							
S_F_25	2,39	,857	,731	1,000						
S_F_26	2,34	,879	,677	,688	1,000					
S_F_27	2,36	,817	,682	,698	,813	1,000				
S_F_28	2,44	,823	,662	,644	,725	,783	1,000			
S_F_35	2,28	,865	,483	,442	,445	,477	,524	1,000		
S_F_36	2,35	,846	,535	,512	,401	,475	,568	,770	1,000	
S_F_37	2,34	,836	,443	,439	,402	,450	,502	,569	,632	1,000

(elaboração própria)

Nesta escala da Satisfação verificou-se uma correlação corrigida *Item Total* com valores entre 0,603 e 0,797, e o quadrado de correlação múltipla variando entre 0,445 e 0,756 (Tabela 25).

**Tabela 25: Estatísticas de Correlações da Satisfação com a Formação**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_F_24	16,52	22,112	,758	,632	,902
S_F_25	16,50	22,338	,747	,636	,903
S_F_26	16,55	22,190	,744	,719	,903
S_F_27	16,53	22,330	,792	,756	,900
S_F_28	16,45	22,256	,797	,690	,899
S_F_35	16,61	22,936	,656	,624	,911
S_F_36	16,55	22,809	,693	,693	,908
S_F_37	16,55	23,528	,603	,445	,915

(elaboração própria)

Relativamente à escala de Satisfação com Carreira verificou-se que esta subescala apresentou um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,911 e que a média dos itens entre 1,91 a 2,23e o desvio padrão de 0,862 a 1,014 (Tabela 26).

**Tabela 26: Estatísticas da Escala de Satisfação com a Carreira**

	M	DP	S_CAR_29	S_CAR_30	S_CAR_31	S_CAR_32	S_CAR_33	S_CAR_34
S_CAR_29	1,96	,862	1,000	,783	,758	,649	,645	,395
S_CAR_30	2,14	,908	,783	1,000	,786	,677	,717	,495
S_CAR_31	2,03	,877	,758	,786	1,000	,708	,761	,491
S_CAR_32	2,23	1,014	,649	,677	,708	1,000	,744	,410
S_CAR_33	2,16	,928	,645	,717	,761	,744	1,000	,490
S_CAR_34	1,91	,926	,395	,495	,491	,410	,490	1,000

(elaboração própria)

A escala de Satisfação com Carreira apresenta uma fiabilidade dentro dos limites definidos (Nunally, 1978), variando a correlação *Item Total* de 0,517 a 0,849 (Tabela 27).

**Tabela 27: Estatísticas de Correlações da Satisfação com a Carreira**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_CAR_29	10,47	15,185	,769	,674	,893
S_CAR_30	10,29	14,504	,833	,730	,883
S_CAR_31	10,40	14,631	,849	,740	,881
S_CAR_32	10,20	14,252	,759	,620	,894
S_CAR_33	10,27	14,510	,809	,684	,886
S_CAR_34	10,52	16,361	,517	,293	,927

(elaboração própria)

Em relação à escala de Satisfação com as Condições de Trabalho verificou-se um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,815 e uma variação das médias dos itens entre 2,19 e 2,75. A dispersão dos resultados varia com um desvio padrão de 0,804 a 0,883 (Tabela 28).

**Tabela 28: Estatísticas da Escala de Satisfação com as Condições de Trabalho**

	M	DP	S_CT_38	S_CT_39	S_CT_40	S_CT_41	S_CT_42
S_CT_38	2,62	,823	1,000	,556	,438	,332	,362
S_CT_39	2,60	,814	,556	1,000	,589	,486	,413
S_CT_40	2,19	,883	,438	,589	1,000	,435	,438
S_CT_41	2,75	,804	,332	,486	,435	1,000	,642
S_CT_42	2,68	,805	,362	,413	,438	,642	1,000

(elaboração própria)

Esta faceta apresentou uma variação da correlação corrigida *Item Total* de 0,535 a 0,673, e o quadrado de correlação múltipla variando entre 0,341 e 0,497 (Tabela 29).

**Tabela 29: Estatísticas de Correlações da Satisfação com aa Condições de Trabalho**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S_CT_38	10,22	6,836	,535	,341	,799
S_CT_39	10,25	6,381	,673	,497	,758
S_CT_40	10,65	6,309	,614	,406	,776
S_CT_41	10,09	6,645	,609	,474	,778
S_CT_42	10,17	6,690	,594	,454	,782

(elaboração própria)

Os resultados obtidos sugerem a existência de uma boa fiabilidade, apresentando todas as subescalas um Alpha de Cronbach superior 0,815 (Tabela 30).

**Tabela 30: Fiabilidade das escalas de Satisfação**

Escala	Alpha de Cronbach
CF	0,925
CD	0,897
REC	0,926
F	0,916
CAR	0,911
CT	0,815

(elaboração própria)

Em seguida passou-se à Análise Fatorial Exploratória do modelo original (42 itens) de Satisfação extraíndo-se 8 fatores que explicaram 72,326% da variância. Apresenta-se na página seguinte os resultados da primeira extração fatorial (Tabela 31).

**Tabela 31: Extração Fatorial da Satisfação com 8 Fatores**

ITENS	FATOR							
	1	2	3	4	5	6	7	8
S_CF_10	<b>,798</b>	,389	,511	,516	,435	,493	,256	,469
S_CF_8	<b>,776</b>	,474	,492	,585	,475	,525	,213	,588
S_CF_9	<b>,756</b>	,247	,305	,433	,273	,315	,127	,418
S_CF_6	<b>,752</b>	,426	,476	,584	,540	,497	,100	,650
S_CF_11	<b>,740</b>	,396	,365	,505	,382	,467	,181	,351
S_CF_2	<b>,721</b>	,438	,504	,510	,503	,540	,285	,574
S_CF_7	<b>,719</b>	,316	,343	,454	,326	,382	,189	,580
S_CF_12	<b>,674</b>	,386	,405	,550	,374	,456	,190	,416
S_CF_13	<b>,661</b>	,342	,363	,517	,379	,449	,161	,462
S_CF_1	<b>,659</b>	,322	,345	,497	,360	,450	,100	,555
S_CAR_30	,411	<b>,896</b>	,544	,366	,483	,405	,514	,286
S_CAR_31	,366	<b>,892</b>	,589	,341	,454	,441	,500	,301
S_CAR_29	,396	<b>,877</b>	,545	,368	,420	,394	,436	,286
S_CAR_33	,415	<b>,851</b>	,598	,384	,496	,455	,512	,322
S_CAR_32	,382	<b>,832</b>	,447	,357	,429	,402	,451	,283
S_CAR_34	,192	<b>,518</b>	,404	,252	,498	,343	,466	,225
S_F_27	,519	,585	<b>,907</b>	,421	,576	,542	,431	,381
S_F_26	,484	,546	<b>,879</b>	,475	,503	,545	,336	,388
S_F_28	,463	,546	<b>,852</b>	,345	,541	,504	,516	,303
S_F_24	,448	,527	<b>,812</b>	,401	,463	,530	,466	,379
S_F_25	,339	,528	<b>,796</b>	,366	,478	,422	,460	,315
S_CD_17	,581	,399	,409	<b>,856</b>	,465	,565	,117	,525
S_CD_18	,634	,395	,465	<b>,836</b>	,463	,553	,108	,535
S_CD_19	,533	,415	,495	<b>,785</b>	,479	,664	,131	,485
S_CD_15	,525	,339	,364	<b>,782</b>	,393	,516	,180	,352
S_CD_16	,474	,266	,266	<b>,736</b>	,345	,416	,139	,342
<b>S_CF_14</b>	<b>,481</b>	<b>,522</b>	,376	<b>,524</b>	,421	,332	,177	,435
S_CT_39	,455	,473	,549	,442	<b>,760</b>	,400	,353	,370
S_CT_42	,259	,345	,380	,275	<b>,747</b>	,298	,304	,194
S_CT_41	,317	,317	,368	,352	<b>,728</b>	,267	,305	,288
S_CT_40	,471	,458	,565	,430	<b>,727</b>	,388	,357	,390
S_CT_38	,477	,427	,368	,493	<b>,654</b>	,391	,320	,405
S_REC_22	,582	,482	,578	,640	,468	<b>,974</b>	,248	,512
S_REC_23	,578	,485	,573	,622	,469	<b>,924</b>	,249	,539
S_REC_21	,587	,484	,564	,677	,460	<b>,855</b>	,215	,576
S_REC_20	,610	,481	,516	,738	,439	<b>,762</b>	,176	,473
S_F_36	,339	<b>,593</b>	<b>,558</b>	,252	,477	,349	<b>,949</b>	,294
S_F_35	,342	<b>,603</b>	<b>,535</b>	,289	,497	,316	<b>,795</b>	,243
S_F_37	,359	<b>,518</b>	<b>,513</b>	,348	,511	,343	<b>,631</b>	,245
S_CF_4	<b>,632</b>	,339	,394	,504	,380	,482	,159	<b>,892</b>
S_CF_5	<b>,681</b>	,364	,438	,486	,444	,513	,207	<b>,830</b>
S_CF_3	<b>,663</b>	,339	,365	,539	,379	,533	,173	<b>,798</b>

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.KMO=0,933



A solução extraída apresentou uma fragmentação das facetas “Cargos e Funções” (os itens saturam no Fator 1 e 8) e “Formação” (os itens saturam no Fator 3 e 7).

No que diz respeito ao Cargo e Funções, os fatores subdivididos apresentam itens de conteúdo diferenciável. No Fator 1 os itens referem aspetos relacionados com o desempenho, resultados e ainda o controlo sobre os métodos utilizados no trabalho. No Fator 8, constam os itens que se fragmentaram dos restantes itens respeitantes a Cargo e Funções, de conteúdo que refere aspetos relacionados com a natureza das tarefas/funções desempenhadas pelo indivíduo, em concreto:

*CF\_4 A natureza das tarefas que exerce no âmbito das suas funções*

*CF\_5 A diversidade de tarefas inerentes às funções atribuídas*

*CF\_3 As funções atribuídas*

A faceta Formação também se subdivide em dois fatores (Fator 3 e Fator 7). Assim, esta faceta subdivide-se em duas áreas distintas. Três itens da faceta Formação saturam no Fator 7 e estão relacionados com a utilidade da formação ministrada. A referida utilidade é uma abordagem ao ajustamento entre a formação que é selecionada para ser ministrada pela organização com a utilidade prática da mesma, ao nível do militar para o desempenho das suas funções. Ao passo que no Fator 3, os itens referem-se a aspetos de gestão da formação. A gestão da formação está nomeadamente relacionada com a suficiência da formação, a nomeação dos formandos para frequência das ações de formação, o planeamento bem como o funcionamento da formação para o desempenho profissional.

Verifica-se ainda que no fator 4, que corresponde à Satisfação com a Chefia Direta, satura um item da faceta Cargo e Funções “CF\_14 *O período de tempo em que está obrigado a permanecer no atual cargo*”. O conteúdo deste item e a sua posição fatorial sugere que os inquiridos poderão considerar que o tempo de permanência no cargo terá algum tipo de relação com a chefia.

Em conformidade com o procedimento adotado na análise fatorial exploratória do constructo de Comprometimento Organizacional, reespecificou-se a solução fatorial extraída. Assim, partindo da primeira extração fatorial foram realizadas sucessivas extrações, nas quais iam sendo eliminados itens que apresentavam *Factor Loading* inferior a 0,5 e/ou revelaram ser ambíguos por saturarem num fator diferente (Anexo C).

Por fim, a especificação final permitiu uma extração de 6 fatores que explicavam 68,603% da variância total (Tabela 32).

**Tabela 32: Solução Fatorial do Constructo de Satisfação**

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
S_CF_8	<b>,784</b>	,433	,488	,564	,427	,500
S_CF_6	<b>,778</b>	,358	,478	,575	,469	,471
S_CF_10	<b>,765</b>	,346	,495	,492	,410	,475
S_CF_2	<b>,743</b>	,394	,520	,501	,457	,515
S_CF_7	<b>,737</b>	,267	,357	,461	,287	,370
S_CF_9	<b>,712</b>	,197	,301	,409	,242	,301
S_CF_3	<b>,698</b>	,283	,367	,509	,315	,499
S_CF_11	<b>,689</b>	,358	,375	,476	,365	,452
S_CF_5	<b>,686</b>	,345	,390	,446	,378	,504
S_CF_1	<b>,681</b>	,259	,358	,480	,318	,441
S_CF_12	<b>,663</b>	,347	,410	,542	,347	,448
S_CF_13	<b>,658</b>	,293	,362	,501	,354	,432
S_CAR_31	,363	<b>,903</b>	,563	,291	,413	,425
S_CAR_30	,395	<b>,887</b>	,513	,314	,446	,396
S_CAR_33	,399	<b>,858</b>	,555	,319	,455	,432
S_CAR_29	,387	<b>,843</b>	,537	,332	,365	,385
S_CAR_32	,359	<b>,827</b>	,406	,280	,388	,383
S_CAR_34	,202	<b>,525</b>	,384	,224	,461	,307
S_F_27	,532	,533	<b>,912</b>	,430	,534	,510
S_F_26	,507	,494	<b>,874</b>	,479	,463	,515
S_F_28	,474	,501	<b>,850</b>	,365	,499	,465
S_F_24	,472	,500	<b>,804</b>	,385	,405	,493
S_F_25	,363	,510	<b>,789</b>	,355	,430	,384
S_CD_17	,612	,328	,425	<b>,857</b>	,414	,531
S_CD_18	,642	,320	,452	<b>,836</b>	,423	,517
S_CD_15	,520	,276	,374	<b>,786</b>	,371	,482
S_CD_19	,561	,347	,488	<b>,780</b>	,440	,626
S_CD_16	,488	,216	,274	<b>,742</b>	,323	,404
S_CT_42	,267	,343	,354	,257	<b>,778</b>	,326
S_CT_41	,339	,300	,366	,362	<b>,764</b>	,270
S_CT_39	,478	,430	,553	,441	<b>,704</b>	,372
S_CT_40	,480	,437	,543	,408	<b>,688</b>	,392
S_CT_38	,504	,383	,356	,471	<b>,598</b>	,360
S_REC_22	,593	,450	,536	,592	,446	<b>,972</b>
S_REC_23	,602	,456	,548	,583	,429	<b>,922</b>
S_REC_21	,607	,451	,523	,621	,424	<b>,846</b>

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

KMO=.930

Nesta solução destaca-se o facto de as dimensões que se fragmentaram na primeira extração não se ter verificado nesta última.

Por outro lado as correlações entre os fatores são inferiores a 0,7 (Tabela 33). Realça-se que a correlação mais elevada corresponde ao fator 1 (Cargo e Funções) com o fator 4 que corresponde à Chefia Direta ( $r_{(CF,CD)}=0,679$ ). Na realidade este resultado pode de algum modo ser explicado pela influência da Chefia Direta no Cargo e Funções dos militares.

**Tabela 33: Correlações da Solução Fatorial do Constructo de Satisfação**

Fator	1:CF	2:CAR	3:F	4:CD	5:CT	6:REC
1:CF	1,000					
2:CAR	,439	1,000				
3:F	,559	,593	1,000			
4:CD	<b>,679</b>	,362	,482	1,000		
5:CT	,501	,495	,560	,482	1,000	
6:REC	,607	,473	,557	,611	,449	1,000

Método de extração: Maximum Likelihood. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.  
KMO 930

(elaboração própria)

O quadro teórico utilizado estabelece a multidimensionalidade do constructo de Satisfação em seis facetas, conforme o modelo de satisfação adotado pela Marinha. A solução permitiu a extração de seis fatores com 36 variáveis manifestas, explicando 68,671% da variância. Estes resultados sugerem que o instrumento de medida é adequado para medir o presente constructo nas suas facetas.

Na Análise Fatorial Confirmatória procurou-se a validação do instrumento original, verificando o pressuposto de que as variáveis manifestas são indicadores fiáveis das seis dimensões. O modelo de medida original apresentou todos os itens com *factor loading* superiores a 0,5 (Tabela 34).

**Tabela 34: Modelo de Medida Original de Satisfação**

	CF	CD	REC	F	CAR	CT
S_CF_1	0,763					
S_CF_2	0,804					
S_CF_3	0,817					
S_CF_4	0,795					
S_CF_5	0,828					
S_CF_6	0,839					
S_CF_7	0,769					
S_CF_8	0,842					
S_CF_9	0,744					
S_CF_10	0,815					
S_CF_11	0,724					
S_CF_12	0,708					
S_CF_13	0,716					
S_CF_14	0,576					
S_CD_15		0,814				
S_CD_16		0,764				
S_CD_17		0,911				
S_CD_18		0,901				
S_CD_19		0,863				
S_REC_20			0,879			
S_REC_21			0,939			
S_REC_22			0,983			
S_REC_23			0,948			
S_F_24				0,860		
S_F_25				0,823		
S_F_26				0,889		
S_F_27				0,946		
S_F_28				0,912		
S_F_35				0,676		
S_F_36				0,696		
S_F_37				0,632		
S_CAR_29					0,916	
S_CAR_30					0,941	
S_CAR_31					0,941	
S_CAR_32					0,870	
S_CAR_33					0,906	
S_CAR_34					0,581	
S_CT_38						0,746
S_CT_39						0,899
S_CT_40						0,834
S_CT_41						0,710
S_CT_42						0,689

Não obstante os resultados obtidos, o modelo extraído apresentou índices de bondade de ajustamento que não produziram valores que sugerissem um ajustamento satisfatório (Tabela 35).

**Tabela 35: Resultados da bondade de ajustamento do modelo original SAT**

	<b>CF</b>	<b>CD</b>	<b>REC</b>	<b>F</b>	<b>CAR</b>	<b>CT</b>
<b>VE</b>	0,59	0,73	0,88	0,66	0,75	0,61
<b>FC</b>	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,98
<b>RMSEA</b>						0,089
<b>CFI</b>						0,824
<b>IFI</b>						0,825
<b>GFI</b>						0,697

(elaboração própria)

Face a estes resultados, testou-se o modelo que corresponde ao modelo extraído da Análise Fatorial Exploratória. O modelo estimado foi sucessivamente reespecificado através da eliminação dos itens que apresentavam os valores de *factor loading* inferiores a 0,6 e quando os índices de modificação eram elevados (Hair *et al.*, 2010)<sup>(2)</sup>.

Na última modificação, chegou-se a um modelo que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável, sugerindo a validade do instrumento de medida face à amostra (Tabela 37). Contudo, verifica-se uma elevada correlação entre determinadas facetas da Satisfação (Tabela 36).

**Tabela 36: Correlações da Solução Fatorial do Construto de Satisfação**

	<b>CF</b>	<b>CAR</b>	<b>F</b>	<b>CD</b>	<b>CT</b>	<b>REC</b>
<b>CF</b>	1.000					
<b>CAR</b>	0,496	1.000				
<b>F</b>	<b>0,613</b>	<b>0,637</b>	1.000			
<b>CD</b>	<b>0,745</b>	0,374	0,498	1.000		
<b>CT</b>	<b>0,628</b>	0,546	<b>0,682</b>	0,566	1.000	
<b>REC</b>	<b>0,694</b>	0,512	<b>0,603</b>	<b>0,652</b>	0,511	1.000

(elaboração própria)

<sup>(2)</sup> Apresenta-se os resultados intercalares de estimação do modelo da AFC no Anexo D

**Tabela 37: Modelo de Medida de Satisfação Validado**

	<b>CF</b>	<b>CAR</b>	<b>F</b>	<b>CD</b>	<b>CT</b>	<b>REC</b>
S_CF_8	0,839					
S_CF_6	0,832					
S_CF_10	0,810					
S_CF_2	0,817					
S_CF_7	0,754					
S_CF_3	0,777					
S_CF_11	0,731					
S_CF_5	0,762					
S_CF_1	0,749					
S_CF_12	0,724					
S_CF_13	0,719					
S_CAR_31		0,947				
S_CAR_30		0,934				
S_CAR_33		0,903				
S_CAR_29		0,899				
S_CAR_32		0,863				
S_F_27			0,972			
S_F_26			0,922			
S_F_28			0,904			
S_F_24			0,843			
S_F_25			0,817			
S_CD_17				0,910		
S_CD_18				0,882		
S_CD_15				0,839		
S_CD_16				0,806		
S_CT_41					0,691	
S_CT_39					0,867	
S_CT_40					0,826	
S_REC_22						1,003
S_REC_23						0,968
S_REC_21						0,904
<b>VE</b>	0,60	0,83	0,80	0,74	0,64	0,92
<b>FC</b>	0,99	0,99	0,99	0,99	0,97	0,99
<b>RMSEA</b>						0,067
<b>CFI</b>						0,924
<b>IFI</b>						0,924
<b>GFI</b>						0,825

(elaboração própria)

### 3.3 ANÁLISE DOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

#### 3.3.1 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

A análise das estatísticas descritivas identificou o Comprometimento Organizacional Afetivo como dominante, apresentando uma média superior ao ponto médio da escala de medida (4,5). Já na Satisfação, a variável latente dominante é a Carreira (CAR) e o Cargo e Funções (CF), apesar de apresentarem uma média inferior ao ponto médio da escala de medida (2,5) (Tabela 38).

**Tabela 38 Estatísticas descritivas e correlações das variáveis**

	Estatísticas Descritivas		Correlações								
	Média	Desvio Padrão	COA	CON	COC	CF	CAR	F	CD	CT	REC
COA	4,5007	1,19736	(.782)								
CON	2,8150	1,26182	,290**	(.787)							
COC	2,7810	,99561	,157**	,576**	(.744)						
CF	2,0707	,44808	,238**	,351**	,153**	(.906)					
CAR	2,1563	,52487	,133*	,241**	,146*	,580**	(.783)				
F	1,8703	,60638	-,039	,256**	,138*	,395**	,572**	(.839)			
CD	1,9696	,58633	,147*	,281**	,140*	,590**	,564**	,607**	(.838)		
CT	1,8971	,51772	,091	,185**	,092	,483**	,938**	,440**	,507**	(.745)	
REC	1,8825	,75342	,025	,260**	,100	,401**	,440**	,781**	,574**	,337**	(.915)

Apresenta-se entre parênteses o valor de Alpha de Cronbach

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(elaboração própria)

É de salientar também que, apesar de haver correlações elevadas entre as variáveis latentes, destaca-se acima de todas as outras, a correlação verificada entre as Condições de Trabalho (CT) e a Carreira (CAR) apresentando o valor de 0,938. Este resultado sugere a possibilidade de se estar perante um mesmo constructo.

### 3.3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO

Conforme referido na Metodologia, a análise de perfis passou por testar os nove perfis estabelecidos no quadro teórico (Meyer *et al.*, 2002). Para o efeito, recorreu-se à técnica de análise hierárquica de *clusters*. Esta técnica não requer a definição inicial do número de *clusters* que se quer extrair, podendo ser inserido um número mínimo e máximo de perfis a estimar. Permite, explorar as soluções extraídas e identificar a melhor que explica a variância dos *clusters*. O critério utilizado foi o R Quadrado, que representa “*uma medida da percentagem total retida em cada uma das soluções*” (Maroco, 2007:551). A Análise Hierárquica de *clusters* extraiu 9 soluções possíveis, conforme Tabela 39.

**Tabela 39: Valores R<sup>2</sup> da Análise Hierárquica de clusters**

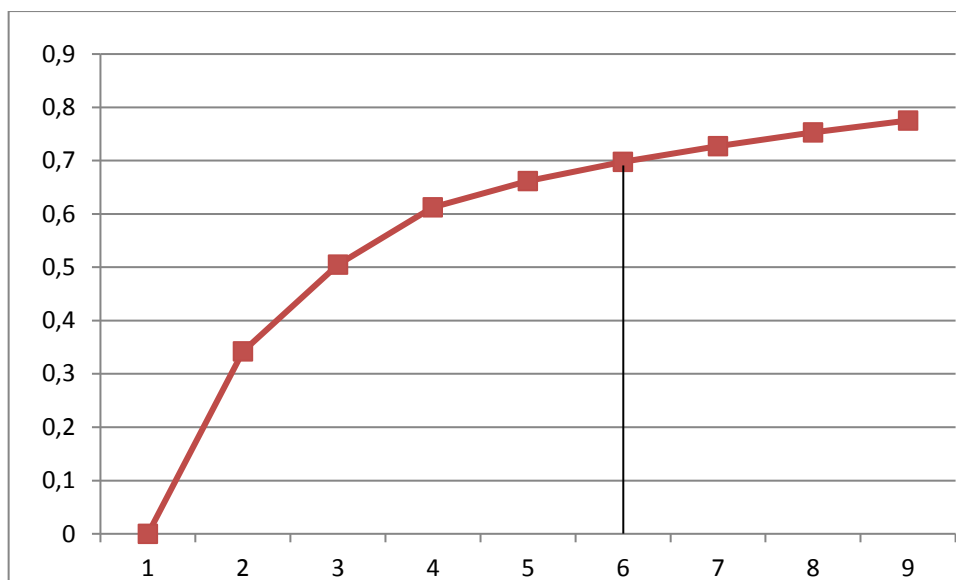
Número de <i>clusters</i>	SQC	SQT	R <sup>2</sup>
Cluster 2	321,012	937,461	<b>0,342</b>
Cluster 3	473,477	937,461	<b>0,505</b>
Cluster 4	574,337	937,461	<b>0,613</b>
Cluster 5	620,196	937,461	<b>0,662</b>
<b>Cluster 6</b>	<b>654,209</b>	<b>937,461</b>	<b>0,698</b>
Cluster 7	681,673	937,461	<b>0,727</b>
Cluster 8	705,743	937,461	<b>0,753</b>
Cluster 9	726,837	937,461	<b>0,775</b>

(elaboração própria)

Com base na fórmula adotada e referida na metodologia, a solução aceitável sugere a utilização de 6 *clusters*, uma vez que o R<sup>2</sup> permitiu explicar 69% da variância total (R<sup>2</sup> = 0,698). De facto, verifica-se que a variância explicada aumenta consoante o aumento das soluções de *clusters*. No entanto, os ganhos com a variabilidade são comparativamente pequenos, aumentando a variância total explicada com uma medida de significância pouco significativa, conforme representado no gráfico 2.



**Gráfico 2** Curva da variância explicada da Análise Hierárquica de *clusters*



Em seguida realizou-se a Análise Não Hierarquizada de *clusters* da solução de 6 *clusters*. A solução refinada com o método *k-Means* proporcionou uma variação dos valores do centro dos *clusters* para cada variável de comprometimento organizacional. Os resultados traduziram-se numa distribuição de um determinado número de indivíduos para cada grupo (Tabela 40).

**Tabela 40:** Centros dos *clusters* para cada componente de Comprometimento Organizacional da escala de Meyer e Allen (1997)

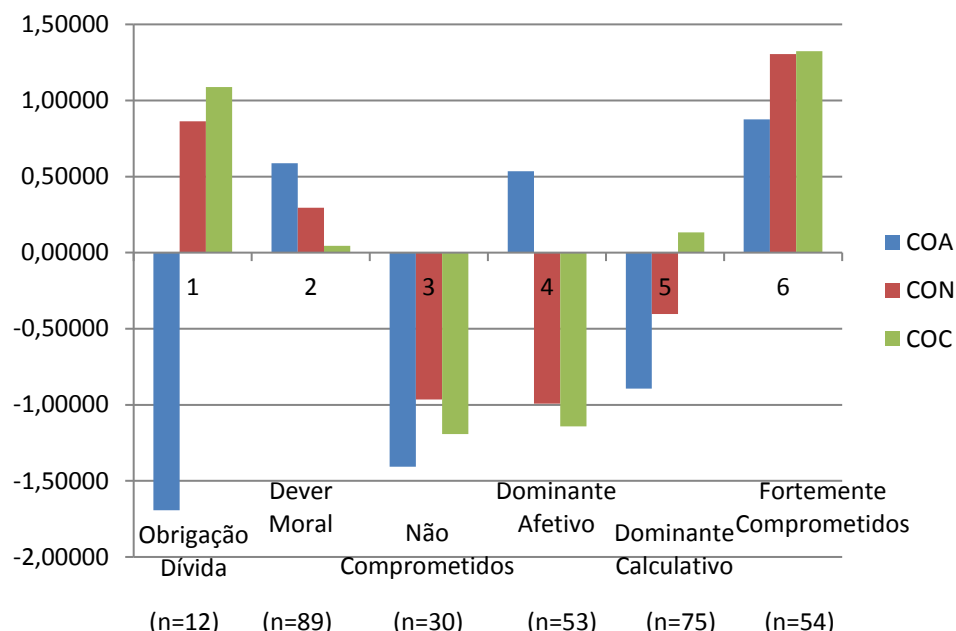
Componentes de CO	Centro do <i>Cluster</i>					
	1	2	3	4	5	6
COA	-1,69250	,58832	-1,40748	,53545	-,89374	,87516
CON	,86293	,29503	-,96477	-,99273	-,40345	1,30384
COC	1,08860	,04381	-1,19186	-1,14234	,13275	1,32396
Nº INDIVIDUOS	12	89	30	53	75	53

(elaboração própria)

Os valores do centro dos *clusters* em cada variável permitiram obter uma intensidade das componentes de comprometimento organizacional gerando assim diferentes perfis de

comprometimento. Os perfis gerados em cada *cluster* bem como as intensidades das componentes de cada um estão representados no Gráfico 3.

**Gráfico 3: Intensidade das Três Componentes e Perfis de Comprometimento Organizacional**



As diferentes intensidades das componentes caracterizam os perfis. Para atribuição de nomes aos perfis recorreu-se aos estudos referenciados sobre o tema.

O primeiro perfil, exibido no *cluster* 1 ( $n = 12$ ), apresenta características em que a componente normativa é experienciada como uma obrigação por dívida (Gellatly *et al.*, 2006). Este *cluster* sugere que se está perante um perfil de Obrigação por Dívida sugerido por Meyer e Parfyonova (2010), uma vez que a componente normativa e calculativa estão elevadas ( $CON = 0,86293$ ,  $COC = 1,08860$ ), e a componente afetiva claramente baixa ( $COA = -1,69250$ ). Realça-se no entanto o pouco peso deste perfil por agregar unicamente 12 sujeitos.

No *cluster* 2 ( $n = 89$ ), as três componentes apresentam valores positivos. Verifica-se que as componentes afetiva e normativa são mais intensas ( $COA = 0,58832$  e  $CON = 0,29503$ ) do que a componente calculativa que, é fraca apresentando um valor próximo de zero ( $0,04381$ ). Este *cluster* sugere um perfil de tendência afetivo com normativo. No estudo de Meyer e Parfyonova (2010), os autores propõem que um perfil com estas características (COA/CON dominante e fraco COC) corresponde a indivíduos cujo Comprometimento Organizacional assume uma forma de “Dever Moral” (Meyer e Parfyonova, 2010:288).

No terceiro *cluster* ( $n = 30$ ) verifica-se um perfil de indivíduos onde todas as componentes apresentam intensidades com valores claramente abaixo do ponto médio ( $COA/CON/COC = < -0,5$ ). Os valores indiciam que os indivíduos não estão comprometidos com a organização em nenhuma das três formas de comprometimento organizacional. Diversos autores designaram o perfil de indivíduos com valores abaixo da média por “Não Comprometidos” (Wasti, 2005:298).

O *cluster* 4 ( $n = 53$ ) é caracterizado pela dominância da componente afetiva. Este *cluster* caracteriza um perfil dominante afetivo, verificando-se que a componente afetiva está elevada ( $COA = 0,53545$ ) e as restantes abaixo do eixo da média ( $CON = -0,99273$ ,  $COC = -1,14234$ ).

O *cluster* 5 ( $n = 75$ ), exibe uma ligeira intensidade acima da média para componente calculativa ( $COC = 0.13275$ ). Face ao valor do seu centro é um perfil considerado calculativo. Neste perfil, além da componente calculativa apresentar valores ligeiramente acima da média, é essencialmente caracterizado pela evidente ausência da componente afetiva ( $COA = -0,89374$ ) e ausência moderada da componente normativa ( $CON = -0,40345$ ).

Por último, no *cluster* 6, ( $n=54$ ) verifica-se um perfil de indivíduos fortemente comprometidos, apresentando todas as componentes intensidades superiores a 0,5 ( $COA = 0,87516$ ,  $CON = 1,30384$  e  $COC = 1,32396$ ).

Estes resultados sugerem que 62,5% dos sujeitos da amostra encontram-se em perfis de Comprometimento Organizacional de natureza Afetiva e Normativa, enquanto 37,5% apresentam um comprometimento organizacional de natureza tendencialmente instrumental/calculativa.

### **3.4 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NOS PERFIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

De acordo com a estrutura da apresentação dos resultados definida, procedeu-se para análise do posicionamento da satisfação nos perfis de comprometimento obtidos com base nas intensidades das componentes. Para a verificação do posicionamento da satisfação por facetas e comparação dos perfis sugeridos neste estudo, utilizou-se a técnica One-Way ANOVA (Tabela 41).

**Tabela 41: Variação das Facetas de Satisfação por Perfil**

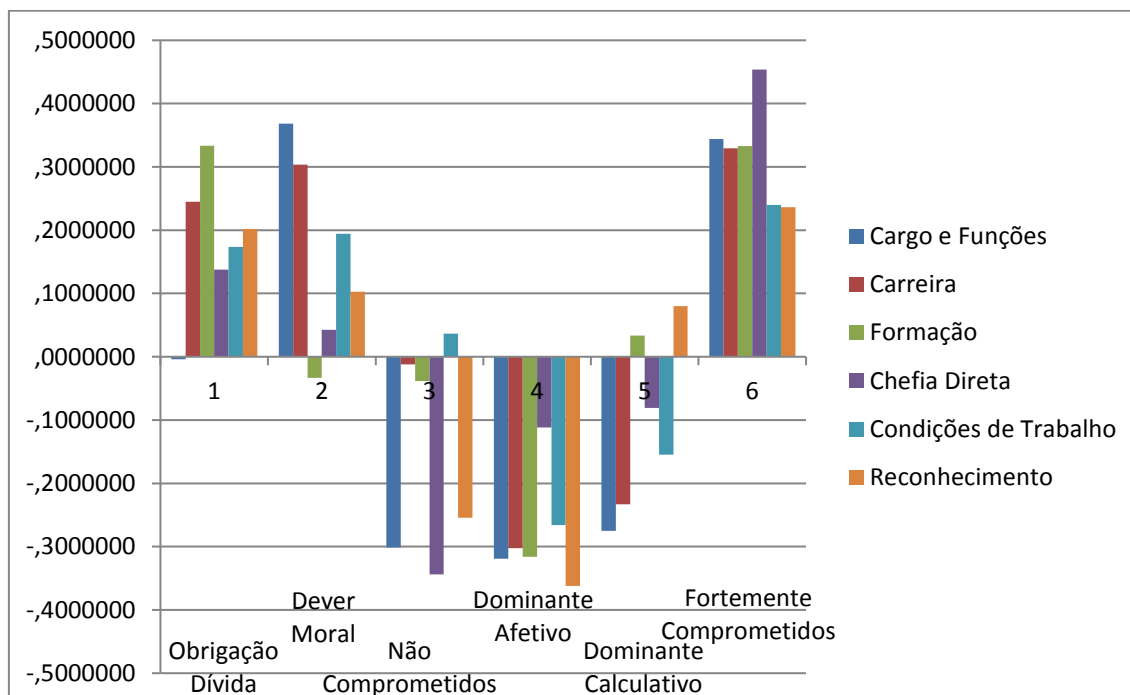
Perfil de CO	CF	CAR	F	CD	CT	REC
<b>Dever por Dívida</b>	-,0038548	,2447316	,3335371	,1377816	,1733251	,2016634
<b>Dever Moral</b>	,3685433	,3033792	-,0330457	,0423361	,1942872	,1028709
<b>Não Comprometidos</b>	-,3015688	-,0120847	-,0382899	-,3436168	,0364186	-,2545559
<b>Dominante Afetivo</b>	-,3190791	-,3023908	-,3158797	-,1115264	-,2661984	-,3619319
<b>Baixo Moderado</b>	-,2752735	-,2332875	,0333038	-,0807737	-,1545763	,0801041
<b>Fortemente Comprometidos</b>	,3438931	,3293543	,3327548	,4538003	,2398604	,2364778

(elaboração própria)

Apesar de haver perfis que, entre si, as variações de satisfação por facetas são acentuadas, também existem perfis onde a variação das facetas é pouco significativa. São consideradas variações significativas as que apresentam Sig. inferior a 0,05, sendo que, quanto maior for o Sig. menor será a diferença de variação da satisfação (no Anexo E apresenta-se as variações da significância das facetas de satisfação entre os perfis).

Como pode ser visto no Gráfico 4, os perfis Não Comprometidos, Dominante Afetivo e Dominante Calculativo apresentam os níveis mais baixos de Satisfação com a generalidade das facetas em relação aos restantes perfis. Entre estes perfis a variação da satisfação é menor.

**Gráfico 4: Satisfação nos Perfis de Comprometimento Organizacional**



Verificou-se ainda que, os perfis Não Comprometidos e Dominante Calculativo somam entre eles apenas três facetas acima do eixo horizontal. No perfil dos indivíduos Não Comprometidos a faceta Condições de Trabalho apresenta o valor 0,0364186 e no perfil Dominante Calculativo, as facetas Formação e Reconhecimento apresentam, respetivamente 0,0333038 e 0,0801041. Porém, esses valores são inferiores aos resultados dessas facetas nos restantes perfis. O perfil Dominante Afetivo foi o que, na generalidade das facetas, apresentou os piores resultados de satisfação, o que é um resultado não esperado e oposto ao estabelecido no quadro teórico.

Pode-se sintetizar os resultados obtidos rejeitando ou não, seguidamente, as hipóteses do estudo.

A H1a estabelece que Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam níveis mais elevados de satisfação com o cargo e funções não é rejeitada parcialmente. Verifica-se que nos perfis Dever Moral e Fortemente Comprometidos confirma-se. No entanto, no perfil Dominante Afetivo a hipótese não se confirma. Deste modo, a hipótese H1a não é totalmente rejeitada, pois não se rejeita nos perfis Fortemente Comprometidos e Dever Moral mas é rejeitada no perfil Dominante Afetivo.

No caso da H1b (Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com o cargo e funções, não foi rejeitada.

Na H2a (Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam níveis mais elevados de satisfação com a formação proporcionada e carreira), não é rejeitada parcialmente, pois verifica-se que os perfis Dever Moral e Fortemente Comprometidos apresentam os níveis mais elevados de satisfação com a carreira. No entanto, o perfil Dominante Afetivo, tem os indivíduos menos satisfeitos com a carreira. Por outro lado, no caso da formação, considerando os perfis caracterizados por elevada intensidade das componentes Afetiva e Normativa, apenas os Fortemente Comprometidos apresentam os níveis mais elevados com esta faceta de satisfação.

A H2b (Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com a formação proporcionada e carreira) não se rejeita totalmente por o perfil Dominante Calculativo não ser dos perfis que apresenta os níveis mais baixos de satisfação com a formação.

A H3a (Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam os níveis mais altos de satisfação com as condições de trabalho) também não é totalmente rejeitada. Mais uma vez, o perfil Dominante Afetivo é a exceção, sendo o perfil que apresenta os valores de satisfação com as Condições de Trabalho opostos ao que a hipótese propõe.

A H3b (Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com as condições de trabalho) não é rejeitada totalmente por o perfil dos indivíduos Não Comprometidos não ter os níveis mais baixos de satisfação com as Condições de Trabalho.

Na H4a (Perfis de comprometimento caracterizados por dominância das componentes afetiva e normativa apresentam os níveis mais altos de satisfação com Chefia Direta e Reconhecimento) verifica-se mais uma vez que o perfil Dominante Afetivo não permite confirmar totalmente esta hipótese porque apresenta níveis baixos de satisfação nestas duas facetas. Por outro lado, nos perfis Dever Moral e Fortemente Comprometidos, a satisfação verificada com a Chefia Direta e Reconhecimento verificada não permite rejeitar totalmente esta hipótese.

A H4b (Perfis não comprometidos e/ou predominante calculativos apresentam níveis mais baixos de satisfação com Chefia Direta e Reconhecimento) também é rejeitada totalmente, pois no perfil Dominante Calculativo verificou-se que o Reconhecimento não apresenta os níveis mais baixos de satisfação.

Com base nestes resultados, procede-se para a sua discussão e conclusões do presente estudo.

## 4 – CONCLUSÕES

### 4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo fulcral do presente estudo foi posicionar a satisfação nos perfis identificados, estabelecendo relações entre os vários índices de satisfação com os perfis extraídos e frutos da amostra. O processo passou por várias etapas, designadamente a validação do instrumento de medida de cada constructo.

Procurou-se ainda testar o quadro teórico de Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 2002), numa situação particular e específica que é num corpo de tropas especiais da Marinha Portuguesa (Fuzileiros). Opostamente ao esperado verificou-se que a correlação entre as variáveis latentes no modelo de Comprometimento Organizacional não está em linha com o quadro teórico, pois verificou-se uma fraca correlação entre o COA e CON. Por outro lado, verificou-se uma forte correlação entre a variável normativa e calculativa. Conforme evidências empíricas sugerem, o comprometimento normativo e calculativo podem ter contextos com efeitos comuns (Powell & Meyer, 2004) e assim correlacionar-se mais em determinadas situações do que em outras (Stanley *et al.*, 2007).

Quanto às correlações entre as variáveis de satisfação, verificou-se que a Carreira e Condições de Trabalho apresentam uma correlação elevada, sugerindo que estas duas variáveis correspondem a um mesmo constructo. Embora as dimensões de satisfação sejam distintas e objetivas, os índices de correlações obtidos indicam que podem operar conjuntamente como é no caso destas duas variáveis.

Esta investigação foi aplicada a uma tropa especial (Fuzileiros Portugueses) e por isso, á partida seria expectável encontrar um número reduzido de perfis de comprometimento organizacional e com intensidades das componentes alinhadas. Isto porque, só vai para os fuzileiros quem realmente quer, e quer porque se vê futuramente a passar por experiências e desafios à imagem das expectativas que tem e adquiriu antes da entrada. Contudo, quer o comprometimento quer a satisfação não são constructos estáticos mas sim dinâmicos, com diversas variáveis precedentes, pelo que, após a entrada na organização, a diversidade de

expetativas dos indivíduos e as experiências que por lá passam alimentam uma diversidade de perfis de comprometimento organizacional, como foi possível verificar no presente estudo.

A diversidade de perfis obtida é consistente com os múltiplos perfis identificados em estudos anteriores. Em conformidade com esses estudos anteriores, sistematizados por Meyer e colaboradores (Meyer et al., 2012) foram encontrados os perfis Obrigação por Dívida, Dever Moral, Não Comprometidos, Dominante Afetivo, Dominante Calculativo, Fortemente Comprometidos. No entanto, no presente estudo não se encontrou o perfil dominante Afetivo/Calculativo, que constou em três estudos dos referidos por Meyer e colaboradores (Meyer et al., 2012).

Nos resultados do coeficiente de determinação dos perfis, mais concretamente no Gráfico 2, verifica-se uma estabilização da curva de variância explicada no *cluster* 6.

Relativamente ao número de indivíduos agregados em cada *cluster*, de facto verifica-se que o *cluster* 1 apenas agrega 12 indivíduos e por isso testou-se a solução de 5 *clusters* para analisar possíveis alterações. Na solução testada de 5 *clusters*, o perfil desagregado foi o do *cluster* 2 (Dever Moral). O perfil do *cluster* 1 (Obrigação por Dívida), apesar de agregar poucos indivíduos (12 indivíduos), apresentou os valores do centro das variáveis com uma distribuição bastante significativa na sua composição e por isso mantinha-se na solução. Face ao exposto, a solução de 6 *clusters*, além da sua variância total explicada ser, por defeito, a mais próxima dos 70%, é aquela cujos benefícios para o estudo, comparativamente com outras soluções, são mais significativos e por isso optou-se por esta solução final. Com isto verificou-se que 62,5% da amostra (195 sujeitos) está vinculada de forma emocional, particularmente afetiva. Pelo contrário, 37,5% da amostra (117 sujeitos) não está comprometida ou está comprometida de forma instrumental (Dominante Calculativo).

Em relação ao posicionamento da satisfação nos perfis, os resultados são variados, havendo satisfações claramente distintas consoante o perfil. Os valores da satisfação das facetas permitem distinguir os perfis resultantes em dois grandes grupos. Um grupo de perfis com a satisfação de algum modo superior (perfis Obrigação por Dívida, Dever Moral e Fortemente Comprometidos) estando os resultados claramente acima do eixo horizontal, e outro grupo com satisfação inferior (perfis Não Comprometidos, Dominante Afetivo e Dominante Calculativo), com valores evidentes abaixo do eixo horizontal.



O quadro teórico estabelecia que os perfis Não Comprometidos e Dominante Calculativos seriam menos satisfeitos, o que se veio a verificar no presente estudo. No entanto, ao contrário do que era esperado, o perfil dos indivíduos Dominante Afetivo também revelou ser composto por indivíduos menos satisfeitos com as diferentes facetas medidas. Estes indivíduos permanecem na organização porque se sentem emocionalmente ligados a ela, identificam-se com as metas organizacionais, com os seus valores e têm forte desejo de a ela pertencerem. No entanto, no estudo, são o grupo de indivíduos que se revelam menos satisfeitos com as diferentes facetas medidas. Um outro aspeto a considerar é que diversos estudos estabelecem uma relação positiva entre comprometimento afetivo e a satisfação, o que não se veio a verificar. Este resultado vai contra o quadro teórico estabelecido, sugerindo a necessidade de estudos complementares para a sua confirmação, conceptualização e compreensão.

Os perfis Obrigação por Dívida, bem como Dominante Calculativo, apresentam indivíduos que experienciam a componente Calculativa com maior intensidade e verifica-se que, dos seis perfis resultantes da análise, são os mais satisfeitos com a Formação. Isto é, os indivíduos cujo perfil padece de alguma influência instrumental são os mais satisfeitos com a Formação. Pelos níveis de satisfação com a formação verificados nestes perfis, a formação pode ter alguma influência no relacionamento instrumental entre os indivíduos e a organização. Note-se que, a formação da especialidade “Fuzileiro” não fornece aos indivíduos saída profissional no mercado de trabalho fora das Forças Armadas e isto pode levar os indivíduos a uma perceção de uma escassez de alternativas sem que, no entanto, como verificado, sejam os menos satisfeitos com a Formação.

Como esperado, encontraram-se elevados níveis de satisfação no perfil dos indivíduos Fortemente Comprometidos, ou seja, quando combinado o forte comprometimento afetivo com normativo e com calculativo verifica-se que os níveis de satisfação são mais elevados, o que vai de encontro com o quadro teórico estabelecido.

Finalmente, os indivíduos mais satisfeitos com a Carreira, Chefia Direta e Condições de Trabalho foram encontrados nos perfis Obrigação por Dívida, Dever Moral e Fortemente Comprometidos. Estes perfis têm em comum a forma como a componente Normativa é positivamente experienciada. Isto sugere que, quando as organizações fornecem

satisfatoriamente as referidas facetas, podem estar a criar um sentido de obrigação e reciprocidade.

A presente investigação situou-se numa linha de análise empírica de estudar os constructos no que diz respeito ao posicionamento da satisfação por facetas nos perfis de comprometimento dos indivíduos e permitiu verificar uma dinâmica nos níveis de satisfação por facetas nos diferentes perfis de comprometimento obtidos.

Determinados resultados foram contraditórios a aspetos referidos no quadro teórico concluindo-se que, a natureza das componentes de Comprometimento Organizacional num indivíduo, por si, não são indicadores infalíveis da satisfação. Verifica-se que existe pois, todo um contexto, quer das variáveis individuais, quer contextuais que podem interagir no posicionamento da satisfação num determinado perfil.

Os constructos em estudo não são estáticos nos indivíduos, dinamizam-se em diferentes ritmos e em função de diversos fatores que interagem no meio organizacional e também no campo individual. É certo que o Corpo de Fuzileiros atravessa um período de reestruturação fruto de necessidades económicas e paradigmáticas. Essa reestruturação tem diversas implicações, como a redução do número de efetivos da corporação bem como outras que operam diretamente na área da satisfação e tudo isto, naturalmente, reflete-se num futuro incerto com as respetivas consequências no comprometimento e satisfação de cada indivíduo.

## **4.2 LIMITAÇÕES**

No presente estudo optou-se por utilizar um método de agrupamento clássico, isto é, a análise de *clusters*. No entanto, é de destacar a emergência nos últimos anos de métodos mais robustos, tais como a Análise de Perfis Latentes, tal como foi realçado por Meyer e colaboradores (2012). Deste modo, reconhecendo os desenvolvimentos teóricos na área dos perfis de comprometimento organizacional, os autores sugerem vantagens que sobrepõem a análise de perfis latentes à análise de *clusters* (Meyer et al., 2012:3).

Apesar do referido, o método escolhido poderá não ter sido de todo desvantajoso porque, o resultado dos perfis do presente estudo constitui uma analogia substancial aos resultados dos perfis obtidos em estudos anteriores, sendo que alguns destes estudos utilizaram também a análise de *clusters* (e.g. Wasti, 2005; Somers, 2009; Somers, 2010).

Conforme referido na introdução, as investigações aplicadas a militares constituem enorme potencial para os estudos das ciências sociais. Os militares possuem variáveis contextuais diversas, fornecendo argumentos de sustento aos diferentes tipos de vínculos estabelecidos com a organização que não foram consideradas no presente estudo. Nesse âmbito, poder-se-ia considerar o tempo na organização, o posto, as variáveis individuais e outras variáveis demográficas sendo certo que permitiriam uma melhor caracterização, quer dos perfis de comprometimento, quer dos níveis de satisfação no trabalho e consequentemente explicariam de forma mais aprofundada os perfis encontrados.

Outro aspeto relevante para determinação das variáveis é que os Fuzileiros podem desempenhar funções ligadas a área operacional, quando estão destacados nos batalhões operacionais, ou ligadas à área administrativa, quando estão destacados nas unidades de apoio (Base de Fuzileiros, Escola de Fuzileiros). Consoante a sua função e local de respetiva comissão, os militares encontrarão diferentes condições cujas implicações se refletem respetivamente e esse aspeto também não foi tido em conta na determinação do posicionamento da satisfação nos perfis.

Apesar de não fazer parte do objeto deste estudo, não foram considerados sistemas de controlo, tais como a comparação de militares da Marinha de outras especialidades que não de Fuzileiro ou militares de tropas especiais de outros ramos das Forças Armadas de Portugal.

#### **4.3 PESQUISAS FUTURAS**

Considera-se pertinente a aplicação do modelo de comprometimento a outro tipo de foco no sentido de procurar coerência e alinhamento nos perfis de comprometimento verificados (i.e., organização vs equipa). De igual modo, a replicação do estudo em outros ramos e especialidades das Forças Armadas para se verificar diferenças existentes, por exemplo, entre unidades regulares e outras tropas especiais portuguesas, aplicando deste modo sistemas de controlo na investigação.

Existe pois, no campo da investigação, uma enorme diversidade de políticas, práticas de gestão de recursos humanos (i.e., comissões de serviço), de variáveis demográficas, de natureza das funções que se exerce (i.e., operacional, administrativa) e até na própria condição militar (i.e., ativo, reserva ou reformado), o que permite a análise de questões particulares e

complexas (e.g., caracterização de perfis de comprometimento), fornecendo tudo isto um leque de oportunidades baseadas em objetivos de investigação específicos.

Dada a complexidade dos constructos em estudo, sugere-se abordagens modelares através de modelos de relações estruturais com o intuito de estabelecer relações de dependência entre as variáveis em estudo e identificar possíveis relações de moderação.

#### **4.4 REFLEXÃO FINAL**

As temáticas da satisfação e comprometimento organizacional assumem um papel primordial de relevância para as organizações. Por um lado, conforme se defende, «*a satisfação pode influenciar o funcionamento das organizações e contribuir para o incrementar da produtividade*» (Alcobia, 2001, p. 282), por outro lado, o comprometimento organizacional caracteriza o relacionamento dos colaboradores com a organização, pelo que o alinhamento positivo entre ambos substancia um “paraíso organizacional”, de onde saem beneficiários quer os colaboradores quer a organização e cujos pressupostos assentam num processo contínuo de convergência de interesses, numa dependência mutua.

Na sociedade moderna, onde prima uma incerteza marcada pela precariedade de vínculos, observamos que cabe à Gestão de Recursos Humanos o árduo papel de conciliar as exigências financeiras com a sustentação da confiança e de relações de parceria nos colaboradores. Os ambientes militares são regularmente perigosos e stressantes, sendo marcados pela exposição dos militares a situações de risco. Seja em cenário de treino ou em teatros de operações é assim que se caracterizam as atividades militares.

Face a esta realidade, o sentimento de estabilidade resulta de uma forte estratégia que pode inclusive depender a sustentação das fileiras das tropas portuguesas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Aamodt, M.G. 2007. *Industrial/Organisational Psychology: An Applied Approach*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Alcobia, P., (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.281-306). Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal.

Allen, N. & Meyer, J. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1–18.

Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 237-253.

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Becker, T. E., Klein, H., & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). *New York: Routledge Taylor & Francis Group*.

Berkowitz. L., Fraser, C., & Treasure, F., (1987). Pay, equity, job gratifications and comparisons in pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 541-544

Canavarro, José Manuel Portocarrero – Paradigmas Organizacionais. Coimbra, 1994

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1062-1081.

Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahawah. New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, cost, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.

Fishbein, M., & Azjen, I. (1976). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. London: Addison-Wesley.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331–345.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts, US: Addison-Wesley.

Hair, J. F., Black, B., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th ed.)*. Englewood Cliffs, USA : Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausener. B., & Snyderman. B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland. USA: World Publishing.

Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 937-949.

Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.

Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Os determinantes da satisfação organizacional: Confrontos de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, e A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora, 101-122.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. E. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand MacNally.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990b). *Work motivation: The high performance cycle*. In U. Kleinbeck, H. Quast, H. Thierry, & H. Hacker (Eds.), *Work motivation*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora Sílabo.

Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross-cultural Management*, 7, 77-99.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P.; Stanley, D. J. Herscovithc, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283–294.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989) *Organizational commitment and job performance: It's the nature of commitment that counts*, *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-156.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1-16.

Meyer, J.P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N.L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25, 381-401.

Meyer, J.P., Stanley, L.J., & Vandenberg, R.J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23, 190–202.

Mowday, R.T., Porter, W.L. & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 12: 231–248.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Nascimento, J.L., Lopes, A., & Salgueiro, M.F. (2008), Estudo sobre a Validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão* 14 (1), 115-153.



Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, USA: McGraw-Hill O'Reilly III, C. A. (1990). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 2, 427-58.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2 (3), 201-218.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *RAC*, 8 (1), 151-177.

Riketta, M., & Van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. In: H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 69-95). New York: Routledge Taylor & Francis Group

Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In C. I. Hovland & M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 1-14). New Haven, CT: Yale University Press.

Sabino, A. N. (2011). *O Comprometimento Organizacional como Determinante da Voz – Um Estudo de Perfis*. Tese de Mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal.

Sabino, A. N., & Lopes, A. (2012). *O Comprometimento Organizacional como Determinante da Voz – Um Estudo de Perfis*. *Gestão e Desenvolvimento*, 20, 7-25.

Sabino, A. N., Nascimento, J. L., & Lopes, A. (2014). O problema da tradução do termo commitment para português: Estado da arte e fundamentação de uma proposta. Comunicação apresentada nas XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 6-8 Fevereiro, Leiria, Portugal.

Salgueiro, M. F. (2008). Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL. Documento de trabalho não publicado, ISCTE, Lisboa, Portugal.

Somers, M.J. (1995) Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 49-58.

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance, and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75–81.

Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 443–453.

Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction, an introduction*. London: Sage Publications.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, California, US: Sage Publications.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., Jackson, T. A., Maltin, E. R., McInnis, K., Kumsar, Y., et al. (2007). Cross-cultural generalizability of the three-component model of commitment. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York, NY.

Stanley, L. J., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). Commitment profiles and turnover intentions. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New Orleans, LA.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290–308.

## **ANEXO A**

### **Soluções encontradas da AFE de CO**

Solução fatorial correspondente ao 2º modelo			
	Factor		
	1	2	3
COA_11_I	<b>,815</b>	,060	,254
COA_10_I	<b>,771</b>	,051	,340
COA_2_I	<b>,617</b>	,107	,283
CON_1	<b>,594</b>	,308	<b>,461</b>
COA_6	<b>,586</b>	,338	,264
CON_7_I	<b>,535</b>	,044	<b>,409</b>
COC_18	,225	<b>,713</b>	,422
COC_5	,143	<b>,657</b>	,447
COC_16	,173	<b>,606</b>	,422
COC_3	,090	<b>,558</b>	,387
COC_8	-,054	<b>,527</b>	,264
COC_14	,267	<b>,527</b>	,422
CON_19	,417	,511	<b>,789</b>
CON_4	,334	,519	<b>,724</b>
COC_12	,211	<b>,538</b>	<b>,672</b>
CON_9	,271	,549	<b>,665</b>
COA_17	<b>,502</b>	<b>,518</b>	<b>,597</b>
CON_13	,576	,341	<b>,592</b>

KMO=0,884

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

Solução fatorial correspondente ao 3º modelo			
	Factor		
	1	2	3
COA_11_I	,825	,043	,245
COA_10_I	,781	,034	,337
COA_2_I	,610	,083	,272
CON_1	,589	,298	,460
COA_6	,577	,322	,252
CON_7_I	,531	,028	,408
COC_18	,200	,696	,411
COC_5	,125	,658	,444
COC_16	,158	,610	,418
COC_3	,078	,569	,387
COC_8	-,063	,545	,264
COC_14	,247	,514	,411
CON_19	,395	,495	,782
CON_4	,320	,516	,730
CON_9	,256	,547	,667
COC_12	,189	,530	,665
CON_13	,559	,321	,583

KMO= 0,870

Solução fatorial correspondente ao 4º modelo			
	Factor		
	1	2	3
COA_11_I	,835	,040	,320
COA_10_I	,784	,036	,401
COA_2_I	,612	,077	,314
<b>CON_1</b>	,574	,299	,517
COA_6	,572	,310	,304
<b>CON_7_I</b>	,518	,034	,470
COC_18	,186	,699	,394
COC_5	,103	,666	,437
COC_16	,147	,611	,378
COC_3	,068	,567	,340
COC_8	-,070	,543	,207
COC_14	,232	,513	,409
CON_19	,368	,508	,776
CON_4	,293	,530	,721
CON_9	,234	,556	,632
<b>CON_13</b>	,539	,322	,624

KMO=0,859

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

<b>Solução fatorial correspondente ao 5º modelo</b>			
	Factor		
	1	2	3
COC_18	<b>,684</b>	,164	,393
COC_5	<b>,665</b>	,066	,422
COC_16	<b>,614</b>	,119	,372
COC_3	<b>,571</b>	,038	,325
COC_8	<b>,548</b>	-,094	,190
COC_14	<b>,510</b>	,208	,411
COA_11_I	,036	<b>,864</b>	,337
COA_10_I	,032	<b>,785</b>	,416
COA_2_I	,069	<b>,606</b>	,331
COA_6	,298	<b>,546</b>	,302
<b>CON_7_I</b>	,031	<b>,504</b>	<b>,486</b>
CON_19	,510	,339	<b>,787</b>
CON_4	,536	,257	<b>,705</b>
CON_9	,562	,200	<b>,623</b>
CON_13	,318	,493	<b>,615</b>
KMO=0,845			
KMO=0,845			

<b>Solução fatorial correspondente ao 6º modelo</b>		
	Factor	
	1	2
<b>CON_19</b>	<b>,674</b>	,429
<b>CON_4</b>	<b>,674</b>	,352
<b>CON_9</b>	<b>,660</b>	,290
COC_5	<b>,656</b>	,134
COC_18	<b>,644</b>	,225
COC_16	<b>,594</b>	,172
COC_14	<b>,542</b>	,258
COC_3	<b>,521</b>	,080
COC_8	<b>,477</b>	-,040
COA_11_I	,143	<b>,849</b>
COA_10_I	,179	<b>,784</b>
COA_2_I	,172	<b>,595</b>
COA_6	,335	<b>,547</b>
<b>CON_13</b>	,477	<b>,541</b>
KMO=0,842		

<b>Solução fatorial correspondente ao 7º modelo</b>		
	Factor	
	1	2
<b>CON_19</b>	<b>,701</b>	,409
<b>CON_4</b>	<b>,696</b>	,333
<b>CON_9</b>	<b>,671</b>	,271
COC_5	<b>,639</b>	,122
COC_18	<b>,632</b>	,210
COC_16	<b>,576</b>	,160
COC_14	<b>,541</b>	,246
<b>COC_3</b>	<b>,496</b>	,074
COA_11_I	,183	<b>,869</b>
COA_10_I	,223	<b>,779</b>
COA_2_I	,210	<b>,589</b>
COA_6	,352	<b>,548</b>
<b>CON_13</b>	,510	<b>,523</b>
KMO=0,835		

<b>Solução fatorial correspondente ao 8º modelo</b>		
Itens	Factor	
	1	2
CON_19	<b>,717</b>	,401
CON_4	<b>,694</b>	,325
CON_9	<b>,678</b>	,263
COC_5	<b>,628</b>	,108
COC_18	<b>,618</b>	,200
COC_16	<b>,560</b>	,150
COC_14	<b>,548</b>	,238
CON_13	<b>,526</b>	,519
COA_11_I	,205	<b>,873</b>
COA_10_I	,249	<b>,779</b>
COA_2_I	,228	<b>,589</b>
COA_6	,361	<b>,548</b>
KMO=0,827		

**ANEXO B**  
**Modelo intercalar da AFC de CO**

	COA	CON	COC
COA_2_I	0,652		
COA_6	0,604		
COA_10_I	0,845		
COA_11_I	0,936		
CON_4		0,77	
CON_9		0,713	
CON_13		0,667	
CON_19		0,813	
COC_5			0,722
COC_14			0,626
COC_16			0,632
COC_18			0,735
VE	0,60	0,55	0,46
FC	0,98	0,98	0,97
RMSEA		0,111	
CFI		0,887	
IFI		0,888	
GFI		0,894	

(elaboração própria)

## ANEXO C

### Soluções encontradas da AFE de SAT

	2ª Reespecificação fatorial						
	1	2	3	4	5	6	7
S_CF_6	,795	,411	,476	,566	,521	,497	,128
S_CF_5	,788	,344	,426	,457	,420	,517	,254
S_CF_8	,783	,467	,496	,584	,456	,519	,232
S_CF_3	,770	,317	,356	,507	,357	,539	,218
S_CF_4	,761	,314	,378	,466	,359	,491	,215
S_CF_10	,743	,388	,520	,528	,419	,483	,261
S_CF_2	,740	,430	,506	,504	,486	,538	,305
S_CF_7	,739	,302	,345	,439	,304	,380	,212
S_CF_9	,688	,241	,319	,440	,257	,306	,133
S_CF_1	,680	,304	,347	,479	,339	,453	,126
S_CF_11	,646	,394	,383	,521	,366	,458	,181
S_CF_13	,643	,333	,369	,517	,364	,446	,175
S_CF_12	,638	,381	,414	,555	,358	,453	,198
S_CAR_31	,377	,896	,589	,333	,446	,443	,513
S_CAR_30	,401	,895	,548	,359	,472	,405	,527
S_CAR_29	,390	,875	,548	,358	,409	,398	,450
S_CAR_33	,419	,854	,599	,377	,487	,458	,525
S_CAR_32	,375	,833	,450	,350	,420	,405	,464
S_CAR_34	,225	,518	,400	,242	,497	,348	,478
S_F_27	,514	,586	,910	,424	,567	,534	,440
S_F_26	,495	,544	,877	,473	,493	,539	,349
S_F_28	,452	,552	,854	,353	,534	,494	,518
S_F_24	,473	,529	,808	,397	,455	,524	,477
S_F_25	,363	,527	,790	,360	,473	,418	,472
S_CD_17	,616	,384	,408	,843	,451	,569	,141
S_CD_18	,655	,382	,466	,831	,449	,552	,131
S_CD_15	,510	,329	,371	,789	,381	,513	,190
S_CD_19	,566	,405	,493	,781	,467	,666	,151
S_CD_16	,473	,255	,271	,740	,334	,414	,150
S_CT_39	,469	,465	,549	,431	,757	,404	,369
S_CT_42	,260	,343	,381	,272	,753	,300	,310
S_CT_41	,329	,307	,368	,343	,731	,269	,320
S_CT_40	,487	,455	,565	,425	,724	,389	,372
S_CT_38	,498	,415	,367	,478	,647	,400	,338
S_REC_22	,611	,481	,576	,640	,458	,966	,262
S_REC_23	,621	,481	,569	,614	,458	,927	,268
S_REC_21	,638	,478	,560	,669	,447	,860	,239
S_REC_20	,615	,478	,519	,743	,426	,764	,190
S_F_36	,355	,599	,556	,249	,474	,346	,951
S_F_35	,337	,605	,537	,287	,492	,315	,802
S_F_37	,351	,523	,516	,355	,508	,338	,635

KMO =0,931

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

	3ª Reespecificação fatorial					
	1	2	3	4	5	6
S_CF_6	<b>,789</b>	,396	,468	,578	,492	,495
S_CF_5	<b>,785</b>	,339	,423	,465	,411	,515
S_CF_8	<b>,784</b>	,457	,491	,587	,441	,516
S_CF_3	<b>,769</b>	,310	,351	,512	,350	,538
S_CF_4	<b>,759</b>	,308	,374	,476	,350	,489
S_CF_10	<b>,744</b>	,381	,515	,533	,406	,480
S_CF_2	<b>,741</b>	,428	,505	,505	,479	,535
S_CF_7	<b>,739</b>	,297	,342	,444	,295	,378
S_CF_9	<b>,691</b>	,231	,312	,444	,243	,305
S_CF_1	<b>,681</b>	,295	,342	,482	,326	,452
S_CF_11	<b>,649</b>	,383	,377	,524	,349	,456
S_CF_13	<b>,644</b>	,323	,363	,521	,349	,444
S_CF_12	<b>,639</b>	,372	,408	,558	,343	,450
S_CAR_30	,404	<b>,896</b>	,551	,356	,471	,397
S_CAR_31	,379	<b>,894</b>	,592	,335	,441	,435
S_CAR_29	,393	<b>,872</b>	,550	,357	,403	,391
S_CAR_33	,421	<b>,856</b>	,602	,377	,483	,450
S_CAR_32	,377	<b>,832</b>	,453	,349	,416	,399
S_F_35	,341	<b>,624</b>	,546	,271	,515	,308
S_F_37	,354	<b>,540</b>	,524	,340	,525	,332
S_CAR_34	,226	<b>,529</b>	,407	,236	,506	,342
S_F_27	,516	,590	<b>,908</b>	,426	,562	,528
S_F_26	,496	,543	<b>,871</b>	,476	,484	,534
S_F_28	,454	,562	<b>,856</b>	,351	,539	,488
S_F_24	,472	,535	<b>,809</b>	,399	,457	,518
S_F_25	,363	,536	<b>,793</b>	,360	,478	,411
S_CD_17	,614	,366	,397	<b>,849</b>	,427	,566
S_CD_18	,653	,363	,454	<b>,840</b>	,423	,548
S_CD_19	,563	,388	,483	<b>,789</b>	,442	,663
S_CD_15	,511	,318	,363	<b>,775</b>	,370	,511
S_CD_16	,472	,244	,264	<b>,726</b>	,322	,412
S_CT_39	,470	,471	,555	,432	<b>,754</b>	,396
S_CT_42	,262	,352	,389	,270	<b>,750</b>	,293
S_CT_41	,331	,316	,374	,338	<b>,735</b>	,262
S_CT_40	,488	,460	,569	,425	<b>,719</b>	,383
S_CT_38	,498	,416	,370	,480	<b>,639</b>	,394
S_REC_22	,611	,470	,569	,645	,441	<b>,966</b>
S_REC_23	,620	,470	,562	,620	,442	<b>,927</b>
S_REC_21	,638	,466	,553	,674	,429	<b>,859</b>
S_REC_20	,615	,461	,509	,748	,402	<b>,762</b>

KMO = 0,931



**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

	4ª Reespecificação fatorial					
	1	2	3	4	5	6
S_CF_6	<b>,790</b>	,398	,472	,579	,498	,497
S_CF_5	<b>,786</b>	,335	,424	,468	,406	,518
S_CF_8	<b>,784</b>	,457	,494	,589	,441	,518
S_CF_3	<b>,769</b>	,310	,353	,514	,350	,539
S_CF_4	<b>,759</b>	,307	,376	,478	,350	,491
S_CF_10	<b>,744</b>	,378	,517	,536	,403	,482
S_CF_2	<b>,741</b>	,423	,505	,509	,474	,538
S_CF_7	<b>,739</b>	,294	,342	,446	,291	,380
S_CF_9	<b>,690</b>	,230	,313	,446	,243	,307
S_CF_1	<b>,681</b>	,295	,344	,484	,327	,453
S_CF_11	<b>,649</b>	,382	,378	,526	,347	,458
S_CF_13	<b>,644</b>	,323	,365	,523	,351	,446
S_CF_12	<b>,639</b>	,372	,411	,559	,343	,452
S_CAR_30	,403	<b>,898</b>	,553	,360	,468	,401
S_CAR_31	,378	<b>,896</b>	,594	,338	,436	,439
S_CAR_29	,392	<b>,874</b>	,551	,360	,399	,395
S_CAR_33	,420	<b>,853</b>	,603	,381	,476	,455
S_CAR_32	,377	<b>,832</b>	,454	,353	,410	,402
S_F_37	,353	<b>,526</b>	,519	,346	,507	,336
S_CAR_34	,226	<b>,518</b>	,403	,241	,492	,346
S_F_27	,515	,581	<b>,910</b>	,430	,557	,532
S_F_26	,496	,537	<b>,873</b>	,479	,480	,538
S_F_28	,454	,551	<b>,855</b>	,357	,529	,492
S_F_24	,472	,525	<b>,807</b>	,403	,445	,523
S_F_25	,363	,528	<b>,793</b>	,364	,471	,416
S_CD_17	,614	,369	,401	<b>,849</b>	,430	,567
S_CD_18	,653	,365	,458	<b>,840</b>	,428	,550
S_CD_19	,563	,390	,487	<b>,789</b>	,444	,664
S_CD_15	,510	,317	,365	<b>,776</b>	,369	,512
S_CD_16	,472	,245	,266	<b>,727</b>	,323	,413
S_CT_42	,262	,345	,388	,273	<b>,763</b>	,296
S_CT_39	,470	,463	,554	,436	<b>,748</b>	,400
S_CT_41	,331	,307	,371	,342	<b>,741</b>	,265
S_CT_40	,488	,450	,568	,430	<b>,714</b>	,387
S_CT_38	,498	,410	,369	,483	<b>,634</b>	,397
S_REC_22	,611	,472	,573	,646	,443	<b>,965</b>
S_REC_23	,620	,472	,566	,621	,441	<b>,928</b>
S_REC_21	,638	,467	,557	,675	,427	<b>,860</b>
S_REC_20	,615	,463	,514	,749	,400	<b>,763</b>

KMO = 933

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

	5ª Reespecificação fatorial						
	1	2	3	4	5	6	7
S_CF_10	<b>,797</b>	,354	,522	,499	,410	,485	,495
S_CF_8	<b>,768</b>	,439	,579	,486	,434	,514	,618
S_CF_9	<b>,754</b>	,208	,428	,301	,247	,312	,440
S_CF_11	<b>,736</b>	,368	,514	,375	,354	,464	,421
S_CF_6	<b>,729</b>	,374	,590	,481	,487	,484	,685
S_CF_2	<b>,718</b>	,405	,521	,514	,466	,534	,623
S_CF_7	<b>,718</b>	,271	,470	,354	,297	,379	,598
S_CF_12	<b>,672</b>	,350	,565	,414	,343	,461	,477
S_CF_13	<b>,667</b>	,308	,525	,369	,358	,454	,499
S_CF_1	<b>,657</b>	,273	,501	,354	,321	,455	,575
S_CAR_31	,349	<b>,902</b>	,310	,569	,414	,441	,316
S_CAR_30	,391	<b>,892</b>	,328	,522	,452	,409	,309
S_CAR_33	,396	<b>,857</b>	,348	,570	,453	,451	,338
S_CAR_29	,366	<b>,852</b>	,339	,533	,372	,402	,335
S_CAR_32	,368	<b>,826</b>	,309	,417	,382	,402	,270
S_CAR_34	,180	<b>,526</b>	,222	,381	,471	,320	,211
S_CD_17	,577	,342	<b>,861</b>	,420	,420	,553	,553
S_CD_18	,640	,330	<b>,843</b>	,460	,432	,553	,536
S_CD_19	,532	,355	<b>,801</b>	,501	,435	,642	,504
S_CD_15	,528	,284	<b>,775</b>	,365	,378	,509	,373
S_CD_16	,480	,220	<b>,733</b>	,276	,322	,416	,370
S_F_27	,520	,544	,447	<b>,909</b>	,536	,524	,428
S_F_26	,485	,504	,491	<b>,871</b>	,466	,527	,423
S_F_28	,468	,515	,374	<b>,851</b>	,509	,483	,350
S_F_24	,444	,503	,404	<b>,808</b>	,405	,506	,419
S_F_25	,339	,514	,359	<b>,790</b>	,434	,397	,348
S_CT_42	,255	,341	,272	,356	<b>,774</b>	,314	,190
S_CT_41	,323	,299	,359	,368	<b>,766</b>	,263	,304
S_CT_39	,455	,428	,457	,565	<b>,706</b>	,382	,407
S_CT_40	,449	,443	,418	,538	<b>,692</b>	,392	,412
S_CT_38	,488	,391	,490	,366	<b>,599</b>	,376	,394
S_REC_22	,562	,461	,633	,548	,436	<b>,971</b>	,523
S_REC_23	,553	,471	,608	,551	,428	<b>,923</b>	,559
S_REC_21	,571	,460	,664	,536	,411	<b>,860</b>	,567
S_REC_20	,618	,440	,739	,517	,376	<b>,752</b>	,497
S_CF_4	,598	,289	,501	,404	,326	,463	<b>,891</b>
S_CF_5	,624	,353	,457	,404	,398	,515	<b>,819</b>
S_CF_3	,629	,296	,529	,380	,322	,507	<b>,816</b>

KMO = 0,933

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

	6ª Reespecificação fatorial						
	1	2	3	4	5	6	7
S_CF_10	<b>,796</b>	,345	,494	,506	,422	,508	,474
S_CF_8	<b>,766</b>	,432	,492	,580	,441	,626	,500
S_CF_9	<b>,760</b>	,198	,300	,422	,253	,444	,306
S_CF_11	<b>,734</b>	,357	,371	,490	,372	,437	,451
S_CF_6	<b>,732</b>	,362	,486	,585	,494	,692	,477
S_CF_7	<b>,721</b>	,266	,362	,478	,301	,599	,367
S_CF_2	<b>,708</b>	,394	,524	,517	,471	,627	,510
S_CF_12	<b>,668</b>	,346	,410	,555	,357	,490	,442
S_CF_13	<b>,667</b>	,299	,368	,509	,373	,510	,442
S_CF_1	<b>,658</b>	,261	,363	,492	,332	,581	,441
S_CAR_31	,335	<b>,902</b>	,563	,301	,417	,325	,421
S_CAR_30	,383	<b>,888</b>	,512	,320	,453	,317	,401
S_CAR_33	,376	<b>,858</b>	,555	,330	,460	,349	,424
S_CAR_29	,363	<b>,845</b>	,538	,338	,375	,345	,385
S_CAR_32	,350	<b>,827</b>	,405	,288	,390	,281	,378
S_CAR_34	,170	<b>,526</b>	,385	,226	,468	,218	,305
S_F_27	,517	,533	<b>,909</b>	,438	,543	,442	,511
S_F_26	,483	,494	<b>,873</b>	,486	,473	,438	,511
S_F_28	,466	,505	<b>,853</b>	,370	,512	,364	,472
S_F_24	,434	,498	<b>,809</b>	,400	,410	,431	,487
S_F_25	,332	,510	<b>,791</b>	,362	,435	,356	,382
S_CD_17	,573	,331	,433	<b>,860</b>	,431	,568	,530
S_CD_18	,627	,327	,462	<b>,836</b>	,445	,550	,530
S_CD_15	,517	,278	,376	<b>,790</b>	,380	,383	,483
S_CD_19	,524	,350	,495	<b>,779</b>	,457	,527	,627
S_CD_16	,476	,216	,277	<b>,746</b>	,332	,382	,405
S_CT_42	,252	,339	,351	,266	<b>,772</b>	,199	,321
S_CT_41	,324	,298	,365	,365	<b>,755</b>	,307	,272
S_CT_39	,444	,429	,556	,448	<b>,709</b>	,416	,369
S_CT_40	,448	,436	,544	,417	<b>,693</b>	,424	,384
S_CT_38	,481	,387	,361	,474	<b>,612</b>	,409	,361
S_CF_4	,597	,286	,402	,495	,335	<b>,887</b>	,459
S_CF_5	,622	,350	,402	,451	,406	<b>,819</b>	,511
S_CF_3	,631	,286	,380	,521	,332	<b>,816</b>	,504
S_REC_22	,558	,448	,540	,608	,452	,543	<b>,986</b>
S_REC_23	,553	,456	,552	,594	,441	,577	<b>,915</b>
S_REC_21	,559	,452	,528	,630	,438	,590	<b>,840</b>

KMO = 0,931

## ANEXO D

### AFC - Modelo intercalar da AFE de SAT

Modificação da Solução fatorial da AFE						
	CF	CAR	F	CD	CT	REC
S_CF_8	0,841					
S_CF_6	0,831					
S_CF_10	0,821					
S_CF_2	0,811					
S_CF_7	0,768					
S_CF_9	0,745					
S_CF_3	0,764					
S_CF_11	0,747					
S_CF_5	0,748					
S_CF_1	0,752					
S_CF_12	0,725					
S_CF_13	0,722					
S_CAR_31		0,946				
S_CAR_30		0,935				
S_CAR_33		0,906				
S_CAR_29		0,893				
S_CAR_32		0,863				
S_CAR_34		0,584				
S_F_27			0,972			
S_F_26			0,923			
S_F_28			0,904			
S_F_24			0,843			
S_F_25			0,817			
S_CD_17				0,907		
S_CD_18				0,897		
S_CD_15				0,824		
S_CD_19				0,858		
S_CD_16				0,782		
S_CT_42					0,685	
S_CT_41					0,725	
S_CT_39					0,872	
S_CT_40					0,812	
S_CT_38					0,717	
S_REC_22						1,003
S_REC_23						0,967
S_REC_21						0,904
VE	0,60	0,75	0,80	0,73	0,59	0,92
FC	0,99	0,99	0,99	0,99	0,98	0,99
RMSEA				0,074		
CFI				0,890		
IFI				0,891		
GFI				0,783		

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

<b>2ª Modificação da Solução fatorial da AFE</b>						
	<b>CF</b>	<b>CAR</b>	<b>F</b>	<b>CD</b>	<b>CT</b>	<b>REC</b>
S_CF_8	0,838					
S_CF_6	0,832					
S_CF_10	0,810					
S_CF_2	0,817					
S_CF_7	0,754					
S_CF_3	0,776					
S_CF_11	0,731					
S_CF_5	0,763					
S_CF_1	0,749					
S_CF_12	0,725					
S CF_13	0,719					
S_CAR_31		0,947				
S_CAR_30		0,934				
S_CAR_33		0,903				
S_CAR_29		0,898				
S CAR_32		0,863				
S_F_27			0,972			
S_F_26			0,922			
S_F_28			0,904			
S_F_24			0,843			
S F_25			0,817			
S_CD_17				0,907		
S_CD_18				0,896		
S_CD_15				0,824		
S_CD_19				0,859		
S CD_16				0,782		
S_CT_42					0,684	
S_CT_41					0,725	
S_CT_39					0,873	
S_CT_40					0,813	
S CT_38					0,716	
S_REC_22						1,003
S_REC_23						0,968
S_REC_21						0,904
<b>VE</b>	0,60	0,83	0,80	0,73	0,59	0,92
<b>FC</b>	0,99	1,00	0,99	0,99	0,98	0,99
<b>RMSEA</b>			0,069			
<b>CFI</b>			0,909			
<b>IFI</b>			0,910			
<b>GFI</b>			0,805			

## ANEXO E

### Variação da Significância das Facetas nos Perfis de Comprometimento

#### Variação da Significância para Cargo e Funções

Variável Dependente	Múltiplas comparações entre as variáveis independentes		Sig.
Cargo e Funções	1	2	,807
		3	,947
		4	,909
		5	,945
		6	,868
	2	3	,022
		4	,001
		5	,001
		6	1,000
	3	4	1,000
		5	1,000
		6	,056
	4	5	1,000
		6	,008
	5	6	,009

#### Variação da Significância para Carreira

Variável Dependente	Múltiplas comparações entre as variáveis independentes		Sig.
Carreira	1	2	1,000
		3	,973
		4	,493
		5	,614
		6	1,000
	2	3	,702
		4	,010
		5	,015
		6	1,000
	3	4	,807
		5	,916
		6	,690
	4	5	,999
		6	,017
	5	6	,028

**Variação da Significância para Formação**

Variável Dependente	Múltiplas comparações entre as variáveis independentes		Sig.
Formação	1	2	,842
		3	,888
		4	,326
		5	,928
		6	1,000
	2	3	1,000
		4	,609
		5	,999
		6	,310
	3	4	,843
		5	1,000
		6	,606
	4	5	,397
		6	,013
	5	6	,567

**Variação da Significância para Chefia Direta**

Variável Dependente	Múltiplas comparações entre as variáveis independentes		Sig.
Chefia Direta	1	2	1,000
		3	,704
		4	,968
		5	,979
		6	,913
	2	3	,466
		4	,955
		5	,972
		6	,178
	3	4	,916
		5	,829
		6	,007
	4	5	1,000
		6	,046
	5	6	,033

### **Variação da Significância para Condições de Trabalho**

Variável Dependente	Múltiplas comparações entre as variáveis independentes		Sig.
Condições de Trabalho	1	2	1,000
		3	,999
		4	,733
		5	,894
		6	1,000
	2	3	,976
		4	,084
		5	,226
		6	1,000
	3	4	,771
		5	,951
		6	,951
	4	5	,989
		6	,101
	5	6	,250

### **Variação da Significância para Reconhecimento**

Variável Dependente	Múltiplas comparações entre as variáveis independente		Sig.
Reconhecimento	1	2	1,000
		3	,768
		4	,488
		5	,999
		6	1,000
	2	3	,567
		4	,092
		5	1,000
		6	,975
	3	4	,997
		5	,655
		6	,294
	4	5	,147
		6	,032
	5	6	,956



## ANEXO F

### Instrumento de Recolha de Dados



*O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.*

*Com este estudo de investigação pretende-se verificar a satisfação e o perfil de comprometimento organizacional dos militares da organização a que pertencem.*

*As respostas são anónimas e confidenciais. Todos os dados recolhidos destinam-se somente à investigação em curso, tendo fins estatísticos e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.*

*Informa-se ainda que, no caso de a Marinha solicitar, os resultados ser-lhe-ão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.*

*Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando com um X o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 5 ou 7 posições. Caso queira corrigir alguma resposta, risque-a totalmente e torne a assinalar com um X a sua nova resposta.*

*Por favor responda a todas as questões.*

*Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.*

*Estima-se que o questionário demore cerca de 15 minutos a ser respondido.*

*Informa-se que todas as respostas são admissíveis, não havendo respostas certas ou erradas. Reafirma-se a total confidencialidade das respostas.*

*Obrigado pela sua colaboração.*

*O Investigador,*

*André Neves Lima*

*STEN FZ RC*

*Imediato da Companhia de Polícia Naval*

*RTM: 319390*

*(e-mail: [neves.lima@marinha.pt](mailto:neves.lima@marinha.pt))*

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

*Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação ao Comando do Corpo de Fuzileiros, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das sete possíveis alternativas. A posição 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e a 7 "Concordo Totalmente".*

		1	2	3	4	5	6	7
		Discordo Totalmente			Não concordo, Não Discordo			Concordo Totalmente
		Discordo Totalmente			Não Concordo Não Discordo			Concordo Totalmente
		1	2	3	4	5	6	7
1	Sinto que tenho um grande dever para com o Corpo de Fuzileiros							
2	Não me sinto identificado com o Corpo de Fuzileiros							
3	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair do Corpo de Fuzileiros							
4	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar o Corpo de Fuzileiros no presente momento							
5	Seria financeiramente muito penalizador para mim, neste momento, sair do Corpo de Fuzileiros, mesmo que o pudesse fazer							
6	O Corpo de Fuzileiros tem um grande significado pessoal para mim							
7	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer no Corpo de Fuzileiros							
8	Uma das consequências negativas para mim se mudasse do Corpo de Fuzileiros resulta da escassez de alternativas disponíveis							
9	Sentir-me-ia culpado se deixasse o Corpo de Fuzileiros agora							
10	Não me sinto como "fazendo parte da família" no Corpo de Fuzileiros							
11	Não me sinto emocionalmente ligado ao Corpo de Fuzileiros							
12	Como já dei tanto ao Corpo de Fuzileiros, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outra organização							
13	O Corpo de Fuzileiros merece a minha lealdade							
14	Neste momento, manter-me no Corpo de Fuzileiros é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal							
15	Na realidade sinto os problemas do Corpo de Fuzileiros como se fossem meus							
16	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para o Corpo de Fuzileiros é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui							
17	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira no Corpo de Fuzileiros							

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

		Ocidente Totalmente		Não Concordo Nem Ocasionalmente		Concordo Totalmente		
		1	2	3	4	5	6	7
18	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair do Corpo de Fuzileiros neste momento							
19	Eu não iria deixar o Corpo de Fuzileiros neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui							
20	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar o Corpo de Fuzileiros no presente momento							

Agora, tendo em conta o seu grau de satisfação, indique assinalando com um X uma das 5 possíveis alternativas. A posição 1 corresponde a "Nada satisfeito" a 4 "Muito satisfeito" e a alternativa 5 "Não aplicável".

		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Não aplicável
		1	2	3	4	5
01	O nível de dificuldade e responsabilidade inerente ao seu cargo					
02	A informação disponível para o desempenho do cargo					
03	As funções atribuídas					
04	A natureza das tarefas que exerce no âmbito das suas funções					
05	A diversidade de tarefas inerentes às funções atribuídas					
06	A forma como as tarefas são realizadas					
07	As exigências quantitativas e qualitativas do trabalho que lhe compete realizar					
08	As regras formalmente impostas para o desempenho do cargo					
09	O controlo que exerce nos métodos para o desempenho do cargo					
10	Os métodos utilizados no desempenho do seu cargo					
11	O poder de decisão que possui no âmbito das suas funções					
12	As oportunidades de aprendizagem e valorização pessoal no desempenho do seu cargo					
13	Os resultados atingidos com o seu trabalho					

**Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa**

		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Não aplicável
14	O período de tempo em que está obrigado a permanecer no atual cargo					
15	O estilo de liderança do seu chefe					
16	As capacidades de relacionamento interpessoal do seu chefe direto					
17	A forma como a chefia está definida					
18	A competência técnica da sua chefia					
19	A forma como a sua chefia gere os recursos disponíveis					
20	A forma como o seu trabalho é avaliado					
21	A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente					
22	A adequação do feedback que recebe do seu trabalho					
23	A frequência com que recebe feedback do seu trabalho					
24	Suficiência da formação profissional proporcionada pela Marinha, face ao desempenho de funções/tarefas atribuídas					
25	A oferta educativa/formativa proporcionada pela Marinha					
26	Gestão efetuada ao nível da nomeação dos formandos para a frequência das ações de formação contempladas nos Planos Anuais de Atividades de Formação					
27	Gestão, organização e funcionamento dos Planos de Qualificação					
28	Gestão, planeamento, organização e desenvolvimento das ações de formação ministradas nas escolas e centros de formação da Marinha					
29	As oportunidades que lhe são oferecidas para progressão na carreira					
30	Os requisitos e exigências para progressão na carreira					
31	As possibilidades que tem para intervir na progressão na carreira					
32	A forma como tem progredido na carreira					
33	A utilização do mérito relativo na progressão da carreira					
34	O vencimento inerente ao seu posto e tempo de serviço, em associação com a realização das funções atribuídas					
35	Utilidade dos cursos de formação/promoção para o desempenho profissional					
36	Utilidade dos cursos de formação contínua ministrados em entidades formadoras do Sistema de Formação Profissional da Marinha					



		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Não aplicável
37	Utilidade dos cursos de formação contínua ministrados em entidades formadoras nacionais, externas à Marinha					
38	Os períodos de descanso que lhe é permitido usufruir					
39	O espaço disponível para a realização do seu trabalho					
40	A adequação e o nível de equipamentos disponíveis para o desempenho das suas funções					
41	A iluminação do seu local de trabalho					
42	O nível de ruído do seu local de trabalho					

*No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, solicita-se algumas informações pessoais. Lembra-se que toda a informação recolhida é confidencial não havendo qualquer identificação pessoal.*

*Assinale com um X a sua resposta.*

1. Sexo

a. Feminino ☐

b. Masculino ☐

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Tempo de serviço no Corpo de Fuzileiros: \_\_\_\_\_ anos

4. Comissões fora do Corpo de Fuzileiros: Sim ☐ Não ☐

5. Categoria de Posto: Oficial ☐ Sargento ☐ Praça ☐

6. Forma de prestação de serviço: QP ☐ RC ☐

7. Indique o Nível de Habilitações Literárias mais elevado que tenha frequentado:

a. Até ao 4º ano ☐

b. Até ao 6º ano ☐

c. Até ao 9º ano ☐

d. Até ao 12º ano ☐

e. Ensino Superior ☐



*Obrigado pela sua colaboração*

## ANEXO G

### Questionário de Satisfação da Marinha

(Confidencial quando preenchido)

SSP-SI-01-Versão 2

#### Questionário de Satisfação

#### Instruções de resposta

Este questionário pretende medir a satisfação dos colaboradores da Marinha, nos vários grupos profissionais, militares, militarizados e civis, de forma a habilitar a gestão de topo a ter uma perspectiva mais exacta de como os seus colaboradores percebem a organização que integram.

A resposta a cada pergunta deverá ser o mais honesta e rigorosa possível, pois só assim estará a contribuir para que a Marinha consiga apostar na melhoria contínua de todos os seus serviços.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário em apreço é de natureza confidencial. Os resultados obtidos serão tratados de forma geral e não sujeitos a qualquer individualização, salvaguardando desta forma o seu anonimato.

Posto: \_\_\_\_\_ Classe: \_\_\_\_\_

Quadro: QP-ACT ☐ QP-RES ☐ RC ☐ Género: \_\_\_\_\_

QPM ☐ MPC ☐

#### Área Funcional: (Assinale a opção correcta)

(EX: Se for um Militar da classe L a prestar serviço num navio assinala F. Operacional)

A. Estado-Maior

B. Pessoal

C. Material

D. Financeira

E. Tecnologias da Informação

F. Operacional

G. Autoridade Marítima

H. Científica

I. Cultural

J. Fora da Marinha

#### Idade:

☐ Inferior a 20 anos ☐

☐ 21 a 25 anos ☐

☐ 26 a 30 anos ☐

☐ 31 a 35 anos ☐

☐ 36 a 40 anos ☐

☐ 41 a 45 anos ☐

☐ 46 a 50 anos ☐

☐ 51 a 55 anos ☐

☐ 56 a 60 anos ☐

☐ Superior a 61 anos ☐



(Confidencial quando preenchido)

SSP-SI-01-Versão 2

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
<b>A. Satisfação com o cargo, reconhecimento e chefia directa</b>					
Em que medida se sente satisfeito com:					
1. O nível de dificuldade e responsabilidade inerente ao seu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A informação disponível para o desempenho do cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. As funções atribuídas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A natureza das tarefas que exerce no âmbito das suas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A diversidade de tarefas inerentes às funções atribuídas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. A forma como as tarefas são realizadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As exigências quantitativas e qualitativas do trabalho que lhe compete realizar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As regras formalmente impostas para o desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O controlo que exerce nos métodos para o desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os métodos utilizados no desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O poder de decisão que possui no âmbito das suas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. As oportunidades de aprendizagem e valorização pessoal no desempenho do seu cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os resultados atingidos com o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O período de tempo em que está obrigado a permanecer no actual cargo (comissão).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O estilo de liderança do seu chefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. As capacidades de relacionamento interpessoal do seu chefe directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Confidencial quando preenchido)

SSP-SI-01-Versão 2

17. A forma como a chefia está definida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A competência técnica da sua chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A forma como a sua chefia gere os recursos disponíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A forma como o seu trabalho é avaliado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A frequência com que o seu trabalho é reconhecido formalmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A adequação do feedback que recebe do seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

---



---



---

Nada Satisfeito  
Pouco Satisfeito  
Satisfeito  
Muito Satisfeito  
Não Aplicável

**B. Satisfação com a Formação Proporcionada e a Carreira**

Em que medida se sente satisfeito com:

24. Suficiência da formação profissional proporcionada pela Marinha, face ao desempenho das funções/tarefas atribuídas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A oferta educativa/formativa proporcionada pela Marinha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Gestão efectuada ao nível da nomeação dos formandos para a frequência das acções de formação contempladas nos Planos Anuais de Actividades de Formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Gestão, organização e funcionamento dos Planos de Qualificação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Gestão, planeamento, organização e desenvolvimento das acções de formação ministradas nas escolas e centros de formação da Marinha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. As oportunidades que lhe são oferecidas para progressão na carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



(Confidencial quando preenchido)

SSP-SI-01-Versão 2

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 30. Os requisitos e exigências para progressão na carreira.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. As possibilidades que tem para intervir na progressão na carreira.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. A forma como tem progredido na carreira.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. A utilização do mérito relativo na progressão da carreira.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. O vencimento inerente ao seu posto e tempo de serviço, em associação com a realização das funções atribuídas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Utilidade das acções de formação frequentadas para o seu desempenho profissional, no que respeita a:

- |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 35. Cursos de carreira (formação e promoção) e cursos de especialização;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Cursos de formação contínua ministrados em entidades formadoras do Sistema de Formação Profissional da Marinha; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Cursos de formação contínua ministrados em entidades formadoras nacionais, externas à Marinha.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

---



---



---

Nada Satisfeito  
Pouco Satisfeito  
Satisfeito  
Muito Satisfeito  
Não Aplicável

#### C. Satisfação com as condições de trabalho

Em que medida se sente satisfeito com:

- |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 38. Os períodos de descanso que lhe é permitido usufruir.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. O espaço disponível para a realização do seu trabalho.                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. A adequação e o nível dos equipamentos disponíveis para o desempenho das suas funções. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(Confidencial quando preenchido)

SSP-SI-01-Versão 2

41. A iluminação do seu local de trabalho.

☐☐☐☐☐
42. O nível de ruído do seu local de trabalho.

☐☐☐☐☐

Indique três sugestões para a Marinha melhorar a satisfação nesta área:

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO